

Air Canada 1981 Annual Report



Year at a Glance

	1981	1980	Change
Financial (\$millions)			
Operating Revenues ..	\$2 258.2	\$1 981.8	14%
Operating Expenses ..	\$2 184.6	\$1 891.4	16%
Operating Income	\$ 73.6	\$ 90.4	
Net Income	\$ 40.1	\$ 57.0	
Return on Investment	7.2%	8.7%	
Return on Equity	7.8%	12.1%	
Operations			
Revenue Passengers Carried (millions) ...	12.5	13.1	(5)%
Scheduled Revenue Passenger Miles (millions)	13 974	14 759	(5)%
Scheduled Passenger Load Factor	65%	67%	
Yield per Scheduled Revenue Passenger Mile	13.1¢	10.9¢	20%
Total Available Ton Miles (millions)	3 641	3 637	0%
Operating Expense per Available Ton Mile	59.9¢	51.9¢	15%
Average Number of Employees	23 532	23 657	(1)%

Glossary of Terms

Operating Margin

Operating income as a percentage of total operating revenues.

Cash Generation Margin

Funds provided from operations, including proceeds on disposal of property and equipment, as a percentage of total operating revenues.

Return on Investment

The average rate of return on the aggregate of shareholder's equity and funds loaned to the Corporation.

Revenue Ton Miles

An overall measure of traffic calculated by multiplying total tons of all revenue traffic carried by the miles they are carried.

Table of Contents

Board of Directors	3
Officers of the Company	3
Chief Executive Officer's Message	4
The Year In Review	6
Airline Operations	10
Corporate Finance & Planning	15
Effects of Changing Prices	15
Group Enterprises	16
Corporate & Human Relations	18
Senior Vice President, Ontario	19
Corporate & Legal Affairs	20
Agency Agreements	20
Acknowledgement	20
Consolidated Financial Statements	21
Consolidated Balance Sheet	22
Consolidated Statement of Income and Retained Earnings	24
Consolidated Statement of Changes in Financial Position	25
Auditors' Report	25
Notes to Consolidated Financial Statements	26
Five Year Comparative Review	28

Available Ton Miles

An overall measure of capacity calculated by multiplying total tons of capacity available for revenue traffic by the miles flown.

Weight Load Factor

An overall measure of capacity utilization derived by expressing revenue ton miles as a percentage of available ton miles.

Passenger Load Factor

A measure of passenger capacity utilization derived by expressing revenue passenger miles as a percentage of available seat miles.

Breakeven Passenger Load Factor

An indication of the passenger load factor required to achieve a nil operating income.

Board of Directors



†not shown in photo

René Amyot, Q.C.
Chairman of the Board
Quebec City, Que.

I. H. Asper, Q.C.
Chairman &
Chief Executive Officer
CanWest Capital
Corporation
Winnipeg, Man.

Jacques Bock
Chairman of the Board
Bock et Tétreau Inc.
Montreal, Que.

J.F. Cruickshank
President &
General Manager
Sackville Downs Ltd.
Lower Sackville, N.S.

Geno F. Francolini, F.C.A.
Vice Chairman &
Chief Executive Officer
Livingston
International Inc.
Tillsonburg, Ont.

Milton E. Harris
Chairman & President
Harris Steel Group Inc.
Toronto, Ont.

Lawrence C. Jolivet
President
Oakwood Holdings Ltd.
Vancouver, B.C.

J.W. McLoughlan
President
McLoughlan Supplies
Limited
St. John's, Nfld.

Prof. Lorna R. Marsden
University of Toronto
Toronto, Ont.

W.T. Molloy
Barrister & Solicitor
Managing Partner
MacDermid & Company
Saskatoon, Sask.

† Michael J. Murray
President
Madawaska Investments
Limited
Ottawa, Ont.

Jean Perron
President &
Chief Operating Officer
Normick Perron Inc.
La Sarre, Que.

Ross F. Phillips, F.C.A.
Corporate Consultant,
President
Banning Investments Ltd.
Calgary, Alta.

Pierre Taschereau, Q.C.
Former Chairman of
the Board
Montreal, Que.

Claude I. Taylor
President &
Chief Executive Officer
Montreal, Que.

Officers of the Company

Chairman of the Board — René Amyot, Q.C.

*President & Chief Executive Officer —
Claude I. Taylor

*Executive Vice President & Chief of Group Enterprises
— John W. McGill
Vice President Computer & Systems Services —
A. Bodnarchuk
Vice President Subsidiary & Associated
Companies — J.E. Douville

*Executive Vice President & Chief of Airline Operations
— Pierre J. Jeannot

Senior Vice President, Airline Planning & Coordination
— H.J.G. Whitton

Vice President, Scheduling — Leo S. Desrochers
Vice President, Fleet Capacity Planning —
C.H. Glenn

Vice President, Passenger Planning & Marketing
— G. Chiasson
Vice President, Cargo — B.A. Gillies

Group Vice President, Airline Technical Operations —
L.M. Raverty
Vice President, Maintenance — J.C. McDougall
Vice President, Flight Operations — C.H. Simpson
Vice President, Purchasing & Supply — B.R. Aubin

Group Vice President, Airline Sales & Service —
R.W. Linder
Vice President, Eastern Region — G.G. Gauvreau
Vice President, Central Region — J.R. McMurtry
Vice President, Western Region — H.D. Laing
Vice President, Atlantic Canada Region —
W.J.A. Rowe
Vice President, U.S. & Southern Region —
J.P. Labrie
Vice President, European Region —
D. Bryce-Buchanan
Vice President, In-Flight Service — H.H. Kantor

*Senior Vice President, Corporate & Legal Affairs —
R.T. Vaughan, Q.C.
Vice President, Law — I.E. McPherson, Q.C.
Secretary of the Company — F. Vallée-Ouellet

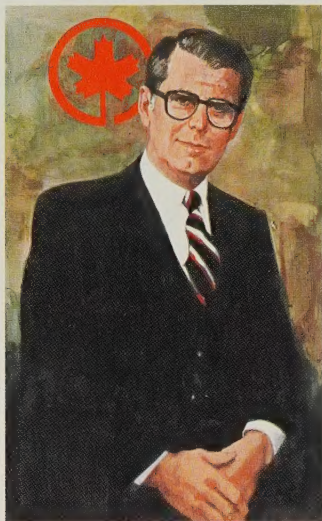
*Senior Vice President — Corporate Finance &
Planning — D.J. Groom
Vice President & Treasurer — W.J. Reid
Controller — W.J. Brooks

*Senior Vice President, Corporate & Human Relations
— J.E. Whitelaw
Vice President, Personnel — B.F. Miller
Vice President, Public Affairs — M.E. Fournier

*Senior Vice President, Ontario — J.M. Callen

*Members of Corporate Management Committee

Chief Executive Officer's Message



*Claude I. Taylor
President &
Chief Executive Officer*

It is gratifying but sobering to report that Air Canada's operating results for 1981 are one of the few bright spots in an international aviation industry that is plagued by financial difficulty. Though our earnings provide an inadequate return on investment, the 1981 net profit of \$40.1 million, after providing for \$35.2 million in corporation income taxes, is a decline of only \$16.9 million from the previous year — a respectable achievement by current levels of industry performance.

The major problem facing the industry today is an inheritance from the high growth era of the '70's. Many airlines were lured into over-reaching their expansion capabilities, causing heavy debt commitments without sufficient equity investment to withstand the eventual sharp decline in economic growth and escalating interest rates.

The result has been an industry, traditionally characterized by heavy capital investment, highly skilled labor, and dependence on petroleum energy and advanced technology, experiencing difficulty in coping with cost increases which are outpacing general inflation at a time of minimal or negative traffic growth and unable to price its products at realistic levels because of the excess capacity it has unwisely created.

There are many ramifications of the problem. Fuel costs are such that it is essential for airlines to purchase the most fuel-efficient aircraft, and to modify existing aircraft to generate the greatest energy economy possible. Financing the enormous sums required for fleet renewal must come at interest rates which are now at historically high levels.

Air Canada's 1981 performance is the result of sound planning, innovation and disciplined management of the Corporation's resources. One of the most significant decisions was to grow without sacrificing earnings, while maintaining high performance and service standards. At a time when many airlines have pursued additional traffic without regard for satisfactory levels of profit, Air Canada has exercised restraint by concentrating on productivity improvement in the management of its physical, human and financial resources.

Air Canada was one of the few major North American airlines to register a profit for 1981. Like its successful U.S. counterparts, prudent financial management has always been paramount, and this is reflected in the preferred rates which the company has established in international capital markets.

It is essential to Air Canada's future that it continues to justify the confidence of international lenders in its ability to prosper in a competitive market. This is of particular importance now, with reduction of the Corporation's cash and short-term investments to support its fleet renewal program. In the face of increasingly stringent demands by lenders, Air Canada's ability to meet more of its future financial needs from generated earnings becomes a dominant factor in the airline's future.

Planning to meet these demands has been aided by the agreement on Canada's energy pricing policy, making it possible now to forecast more accurately the impact of fuel costs on the company's future planning. As Canada moves towards world petroleum price levels, there will be unavoidable increases in domestic operating costs. Canadian air fares, at present among the lowest in the world, will inevitably rise to new levels. This will drive the need for improved productivity throughout the company, and for continued demonstration that Air Canada can compete with the best airlines in the world and still earn its way as it does now. Air Canada expects that, with superior operating skills and the dedication of its employees who made such a significant contribution in 1981, the airline can meet whatever challenges market conditions present.

In the latter part of the year, the Government published its proposed new domestic air transportation policy, which was reviewed by interested parties before the Standing Committee on Transport of the House of Commons early in 1982. Air Canada's presentation generally supported the proposal which, with a few modifications, will ensure that Canada and the travelling public will continue to have an efficient and systematic transportation network. The deregulation experiment in the United States has not succeeded. Differences of geography, demography and economy are sufficient reasons for Canada to take a more gradual and controlled approach to regulatory reform.

New and intensified competition has reduced Air Canada's share of the domestic market from 67.4 per cent of the revenue passenger miles flown by both scheduled and charter Canadian airlines on Canadian routes in 1977, to 62.4 per cent in 1980. Our estimate for 1981 is that Air Canada's share of this market was further reduced to 59.1 per cent.

Capital commitments based on over-enthusiastic assumptions about future growth have been a significant factor in the pleading by competitors for new or expanded access to mainline Canadian routes. Vigorous competition will continue to be Air Canada's response to those aspirants.

Air Canada is the world's tenth largest airline (in terms of passenger miles flown) and has earned an international reputation for excellence.

The airline's high service standards are attested to by the British hospitality critic, Egon Ronay, who ranked Air Canada as one of the two top airlines serving the intensely competitive North Atlantic.

Air Canada's technical excellence has been recognized by its peers in the world airline community with its selection as the recipient of the 1981 Air Transport World "Technical Management Award" for a "consistent record of excellence over the years in achieving maximum productivity" in such fields as maintenance, fleet management and operations management.

Because of its respectable performance, Air Canada is looked upon as a source of strength and stability in

what is generally regarded as an unstable industry in Canada and throughout the world. As the national airline, Air Canada brings credit to Canada and to all Canadians by providing a showcase for Canadian capability both at home and abroad, and a "window" for Government in a vital technological area.

The next few years will be difficult for the air transport industry as it faces the many imponderables of an uncertain world economy. Airline managers, labor, the financial community and government will be tested as they struggle to ensure the survival of an essential industry.

During the year, management and staff welcomed the appointments of René Amyot of Quebec City and I.H. Asper of Winnipeg to the Corporation's Board of Directors; and the subsequent appointment of Mr. Amyot as Chairman of the Board of Directors succeeding Pierre Taschereau.

We owe a debt of gratitude to Mr. Taschereau who has served Air Canada with distinction for many years.

Claude I. Taylor
President & Chief Executive Officer

The Year In Review

To the Honourable
The Minister of Transport
Ottawa

Sir:



The Board of Directors is pleased to submit its annual report for 1981.

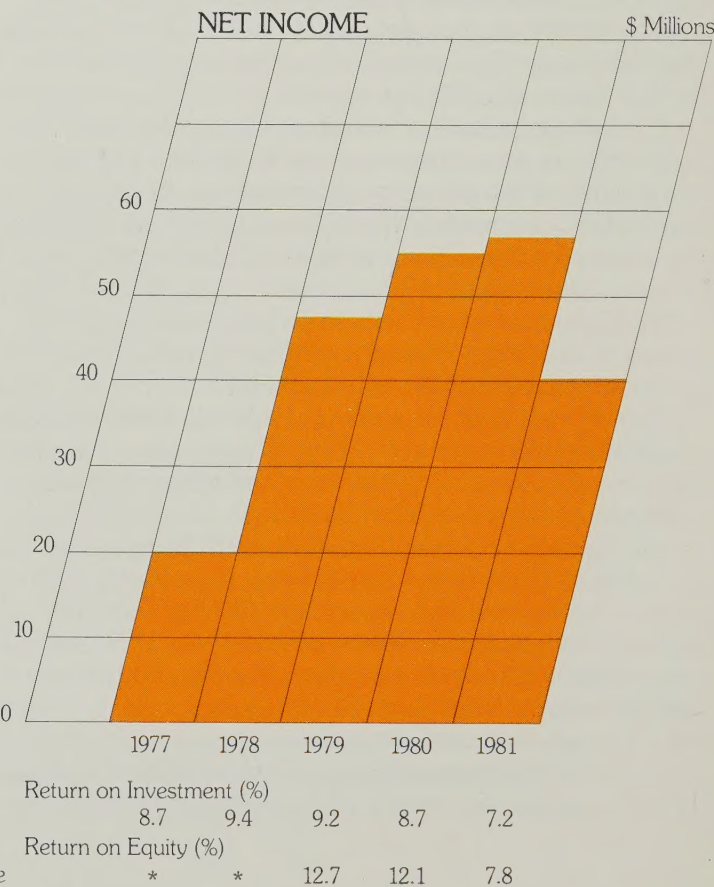
Air Canada earned a net income for the year of \$40.1 million, representing a \$16.9 million decrease from 1980.

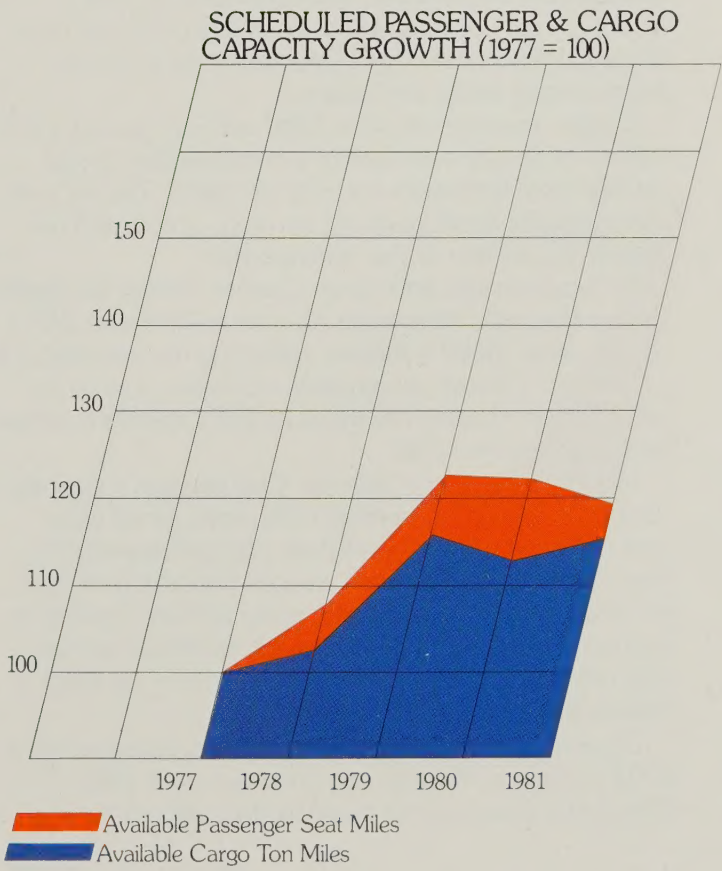
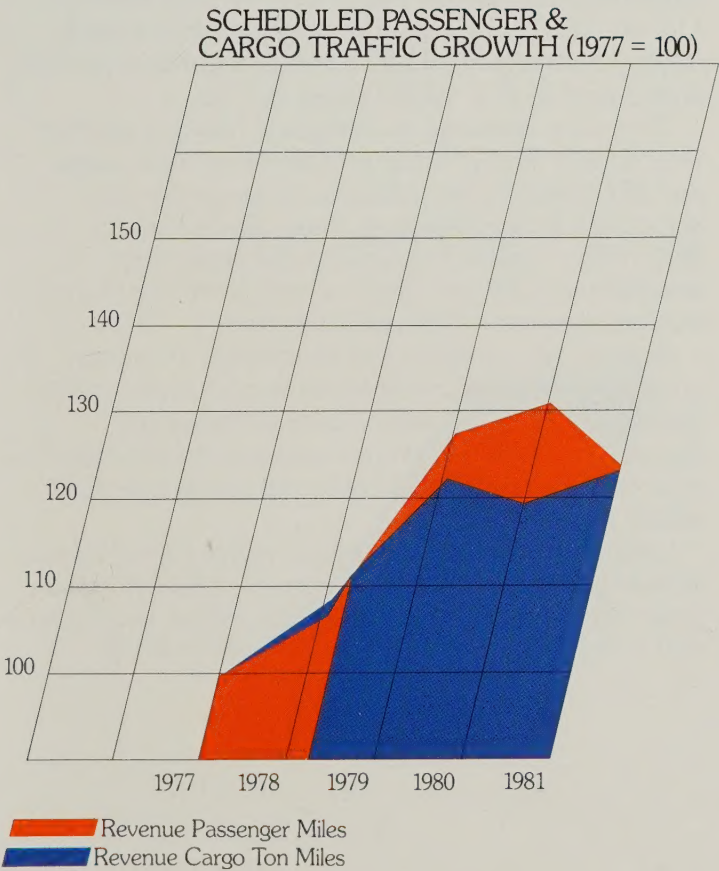
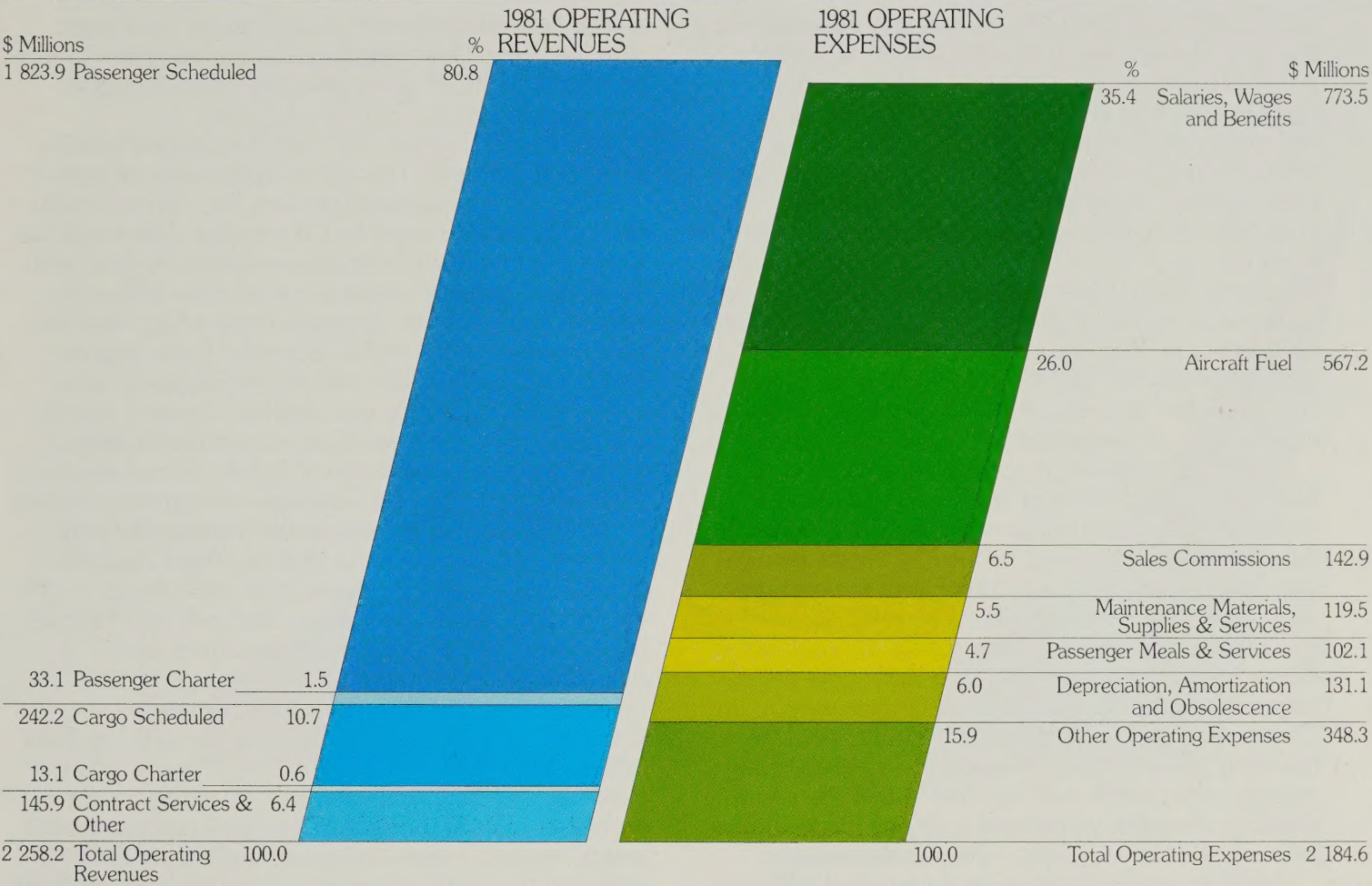
The lower income, together with a higher investment base, resulted in a return on investment of 7.2 per cent in comparison to last year's 8.7 per cent. Return on equity declined from 12.1 per cent in 1980 to 7.8 per cent.

The decrease in income, in comparison to last year, was affected by a \$13.2 million unfavourable change in net non-operating items, mainly due to higher interest expense and lower gains on aircraft disposals. However, of greater significance to the company's basic activities was the decline in income from operations, down from 1980 by \$16.8 million to \$73.6 million.

Revenue per unit of traffic carried increased 18 per cent whereas the average cost of providing capacity increased by only 15 per cent. This favourable relationship was offset by a decline in overall load factor from 53 per cent to 51 per cent. The operating margin accordingly dropped from 4.6 per cent to 3.3 per cent.

Revenues from operations at \$2 258 million broke through the \$2 billion mark and represented an





increase of 14 per cent. Passenger yield increases were the main element but were partly offset by related traffic declines. At the same time, although offered capacity was held at last year's level, operating expenses reflected the persistently high levels of inflation experienced throughout the airline industry. Fuel expense, as the leading edge of these cost pressures, increased by 35 per cent despite unchanged capacity.

Because of the lower traffic, the total passenger load factor on scheduled flights decreased from 67 per cent to 65 per cent. This was only marginally above the reduced breakeven passenger load factor of 63 per cent, a general but indicative guideline which attributes income from all operations to the passenger sector.

Passenger revenues on scheduled services grew by \$212 million or 13 per cent as a result of a 19.5 per cent growth in yield and a five per cent decline in traffic. Substantial fare increases, pushed by the inflationary cost spiral, were necessary throughout the year, but not without the attendant effects of traffic declines and an increasing customer preference for discount fares. These effects were most prevalent during the peak summer months, the period of vital importance to the Corporation's annual profitability. The limits to the travelling public's ability or willingness to absorb the growing cost of air travel, together with the levels of capacity offered by all carriers in major markets, can only result in deteriorating profits for the industry.

Canadian routes, which account for almost 60 per cent of total passenger revenues, showed yield increases of 20 per cent. Both transborder and Southern services had yield increases of 22 per cent, while Atlantic yield rose 13 per cent. All services experienced traffic decreases.

Cargo revenues on scheduled services grew by \$30 million or 14 per cent due to a combination of rate-related yield increases and higher traffic. The increasingly popular small package services accounted for almost \$11 million of the revenue rise.

Both passenger and cargo charter activity increased during the year. Passenger charter revenues of \$33.1 million were up \$2.3 million, reflecting the introduction of the Sun Charter program in the latter part of the year. Cargo charter revenues at \$13.1 million doubled in comparison to 1980.

During 1981, in line with the Corporation's strategy to further diversify its revenue base, sales of services and technology continued their planned expansion, particularly in the areas of aircraft maintenance and ground handling services for other airlines, as well as computer technology. As a result, contract services and other revenues of \$145.9 million were up \$26.1 million from the preceding year.

Operating expenses at \$2 185 million represented a \$293 million or 15.5 per cent increase over 1980. Operating expense per available ton mile showed a

similar percentage growth, with capacity unchanged from last year. Operating expense per revenue ton mile increased by 19 per cent, reflecting decreased load factors.

Total salaries, wages and related employee benefits rose by 11 per cent. Through a combination of natural attrition and replacement restraint, the average number of employees decreased by 0.5 per cent. The result was a small improvement in employee productivity as measured in available ton miles per employee. However, revenue ton miles per employee declined by three per cent by virtue of the traffic decrease. These expressions of productivity are conventional industry measures and, as such, are not adjusted to reflect activity associated with the sales of service and technology.

The continuing escalation of fuel prices prevails as the major element in Air Canada's cost growth. Pushed by various forms of fuel taxes, the average fuel price in 1981 exceeded the previous year by 40 per cent. As a direct result of price increases, total fuel and oil expense rose by \$149 million to \$567 million. This level of expenditure represented 26 per cent of total operating expenses.

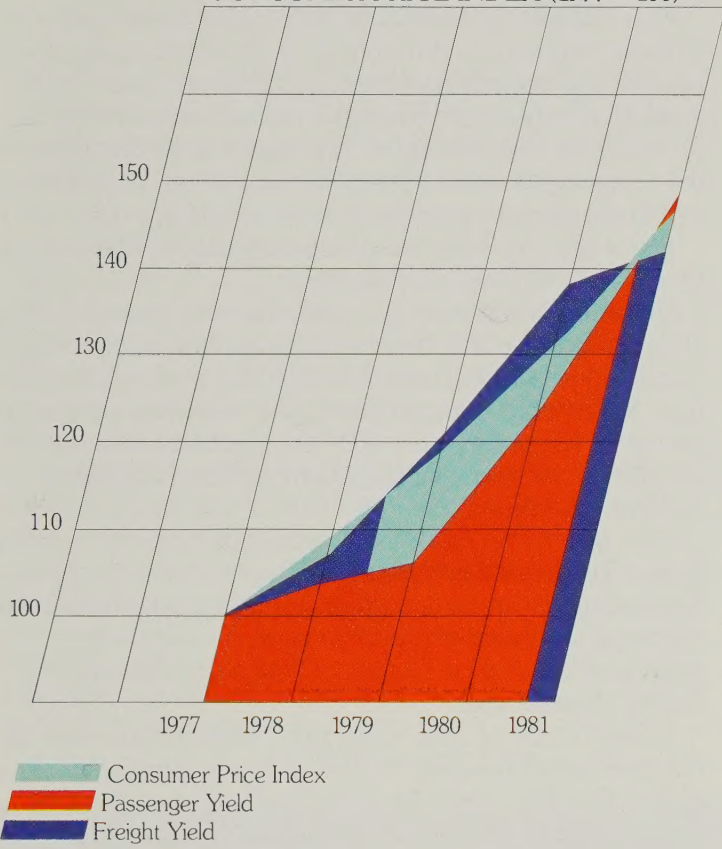
Net non-operating income was \$1.7 million. Compared to last year, the major elements in the \$13.2 million decline included \$10.5 million in higher interest expense, reflecting additional debt financing for aircraft purchases, and \$4.7 million lower gains on disposal of assets. Interest income increased by \$1.5 million as higher interest rates counterbalanced the drop in funds available for short-term investment. Air Canada's investments in Nordair Ltd., Guinness Peat Aviation Ltd. and MATAC Cargo Ltd., together with a newly acquired interest in Innotech Aviation Limited, contributed a total of \$2.3 million to net income.

The major elements in changes in financial position were \$223 million in funds provided from operations and \$92 million by net additions to long-term debt and capital lease obligations, more than offset by \$472 million applied to property and equipment expenditures. The net effect on cash and short-term investments was a \$164 million decline.

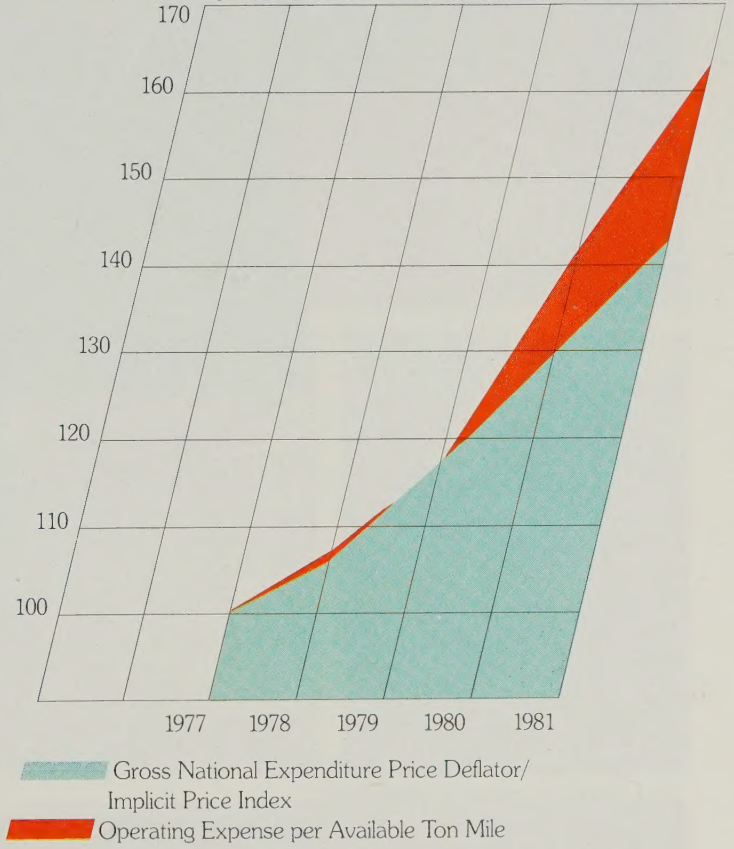
At year-end, property and equipment, including progress payments and flight equipment under capital leases, totalled \$1 411 million after accumulated depreciation, representing an increase of \$331 million over year-end 1980. Total corporate assets rose \$182 million to \$1 870 million.

Long-term debt and obligations under capital leases, including the current portion, increased by \$76 million while shareholder's equity grew \$27 million, producing a shift in the debt/equity ratio from 56/44 to 57/43.

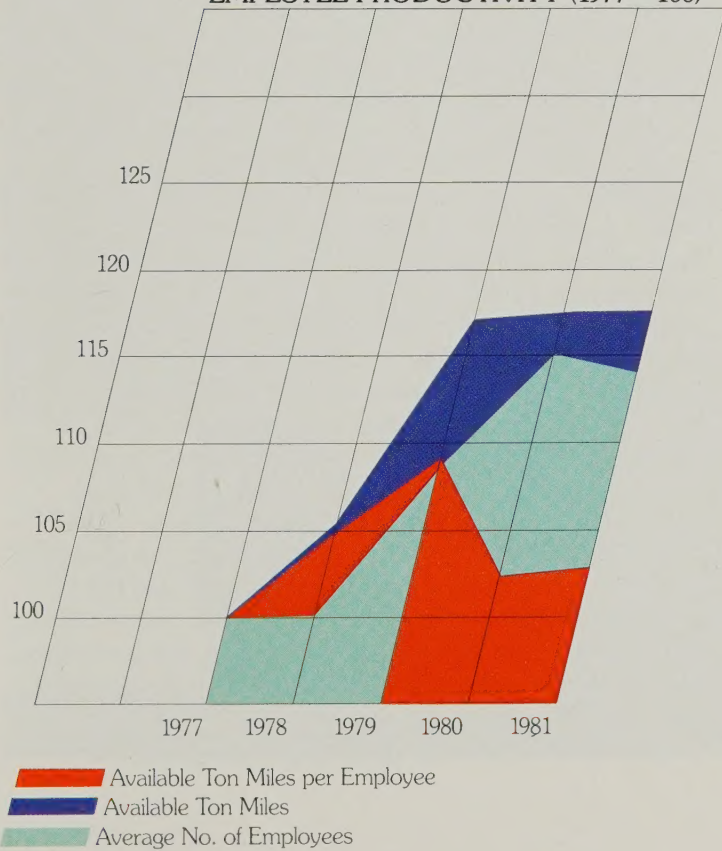
SCHEDULED PASSENGER YIELD,
FREIGHT YIELD &
CONSUMER PRICE INDEX (1977 = 100)



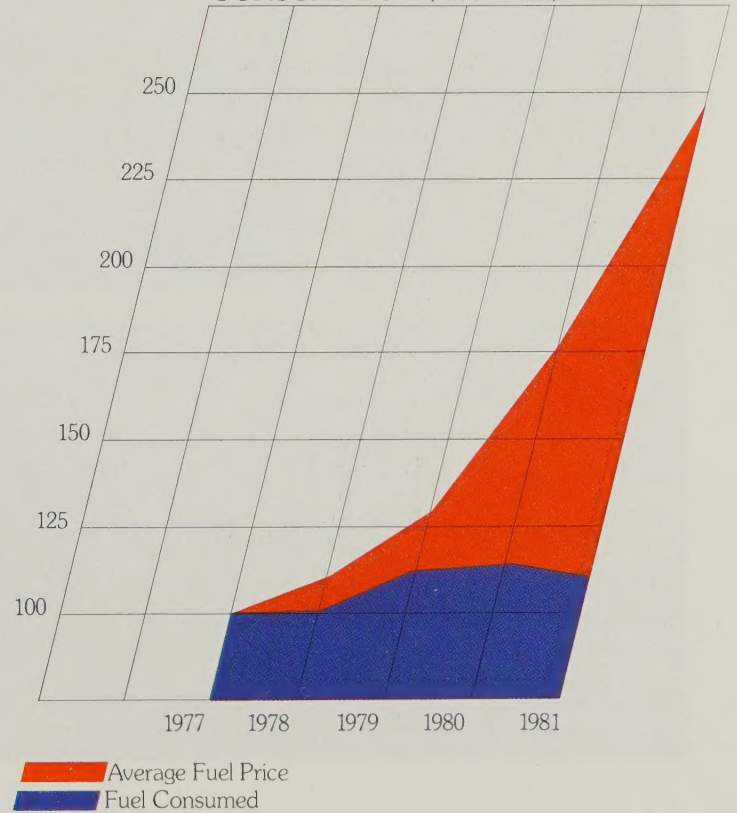
UNIT COSTS VS INFLATION (1977 = 100)



EMPLOYEE PRODUCTIVITY (1977 = 100)



FUEL PRICE &
CONSUMPTION (1977 = 100)



Airline Operations



*Pierre J. Jeanniot
Executive Vice President &
Chief of Airline Operations*



In 1981, the airline faced some of the most demanding and critical challenges in its history, in terms of both coping with the present and positioning for the future.

The combination of low growth in the marketplace, intense competition throughout its domestic, trans-border and international routes, and severe cost escalation continued to test the airline's innovation, productivity and efficiency. The results are reflected in the relatively favourable performance of Air Canada within the global air transportation industry.

Fiscal responsibility was the benchmark for Airline Operations throughout the year.

Continuous monitoring of the effects of economic changes initiated adjustments to the airline's operating plans and strategies, best illustrated by savings of more than \$140 million through cost reduction programs, a freeze on hiring for some 400 new positions, and adjustment to airline schedules to reflect changing market conditions.

Airline Technical Operations

A sustained effort to gain maximum productivity in the technical functions of the airline was the constant priority of the Airline Technical Operations group during the past year.

Construction of a two-bay, \$18.7 million expansion of the maintenance facility in Toronto was completed during the year; and a \$4 million expansion of Air Canada's principal maintenance facility at Dorval, Quebec was started. Plans were announced and tenders called for the construction of a new maintenance and stores hangar in Winnipeg at a cost of \$10.3 million. The Toronto and Winnipeg projects, while supplementing the Air Canada technical workload at Dorval, also expand the airline's overall capability to undertake servicing contracts for other carriers.

Approximately 93 per cent of Air Canada's maintenance and overhaul work is now handled in-house, while total revenue of \$40 million was generated from work for other carriers in 1981. The company is particularly interested in international markets for its customer contract work.

The first deliveries of the new L1011-500 aircraft were integrated successfully into the airline's fleet and Vancouver was designated as the L1011-500 Line Maintenance Base. The refurbishing program for the DC-8 aircraft cabin interiors was completed, and a \$27 million program to upgrade passenger appeal of 34 of the DC-9 fleet commenced during the year. The program, which was predicated in part by the absence of suitable and more efficient replacement aircraft of comparable size, consists of a complete overhaul of the DC-9 interior, as well as major technical and structural improvements, all scheduled for completion within the next twelve months.

Maintenance Branch technical training involved

*Calgary at dawn
Airport customer service, Toronto
Air Canada — energy conscious*



144 000 trainee hours during 1981 covering the skill requirements for existing and newly acquired aircraft as well as new technology for the next generation, the Boeing 767. Objectives were also achieved in the provision of trade category training in the French language.

As part of the corporate energy conservation plan, one of the largest solar energy installations in Canada was completed at the Air Canada Base at Dorval, in cooperation with Public Works Canada. The new installation pre-heats water used by personnel, and for some operational processes.

Refinement of flight schedules to reflect market demand more precisely resulted in no new pilot hirings by the Flight Operations Branch in 1981. The total active flight-deck complement was 2 022 at year end, a reduction of 40 from the previous year, achieved through attrition.

Simulated flight training for Air Canada personnel totalled 37 300 hours. Pilot training contracts for other carriers, utilizing simulator, classroom and actual flight training, generated in excess of \$3.5 million of incidental revenue.

- Live cargo shipments, Halifax
- In-flight meal preparation, Vancouver
- In-flight customer service

Flight simulator training



Purchasing & Supply Branch concluded a consignment agreement for the disposal by sale of \$10 million worth of surplus and inactive inventory, as part of the process to maintain an effective and efficient spare parts inventory. Inventory levels were maintained considerably below industry norms while supply performance standards were improved.

While greater availability of fuel stemmed and, in some cases, reversed the trend to price escalation in the rest of the world, the cost of Canadian petroleum moved upwards in the wake of the 1980 National Energy Program and the more recent agreement between the Federal and Alberta Governments. The average price of Air Canada's domestic fuel in 1981 exceeded the previous year by 52 per cent. Outside Canada the increase averaged seven per cent.

The airline's total fuel and oil expense was \$567 million — \$149 million higher than in 1980 — with fuel boarded in Canada representing 78 per cent of the system volume.

Numerous aircraft modification and flight operational programs were initiated during the year, calculated to save more than one per cent of the airline's total fuel consumption when implemented fully.

Airline Sales & Service

Activity in the Airline Sales & Service group was best

Precision maintenance, Dorval



characterized by the launching of a formal, comprehensive "Program for Effective Productivity" to respond to the challenges facing the Corporation in the 1980's and beyond. The program involves the participation of more than 13 000 employees at all levels.

During 1981, Airline Sales & Service generated in excess of \$44 million in incidental revenue from passenger, cargo and ground handling services performed for other carriers; and from in-flight services and miscellaneous sales commissions.

The In-Flight Service Branch, representing 3 450 employees, played a major role in the positive customer reaction to new services such as *Connaisseur*, *Sky-saver* and *Sun Charters*.

A number of in-flight service amenities were upgraded. More advanced and comfortable headsets were provided for the entertainment system, and projection equipment using video cassettes was installed on DC-8 aircraft.

Effective aircraft utilization by Payload & Operations Control contributed to an on-time departure performance of 79 per cent within five minutes of published schedule. Air Canada continues to rank among the top North American trunk carriers in this important measure of airline reliability.

Nearly 7 000 Boy Scouts flew Air Canada charters to attend the National Jamboree held in Banff, representing the second largest domestic charter movement in the company's history. Internationally, 11 000 passengers were moved between Casablanca, Morocco, and Jeddah in Saudi Arabia in the annual Islamic pilgrimage to Mecca.

Major changes were carried out to baggage facilities at Toronto to improve baggage handling and working conditions at Canada's busiest airport terminal. Fibreglass containers were introduced to reduce baggage damage and weight.

Conversion of gasoline ramp vehicles to diesel and battery power was introduced at Montreal, and fixed auxiliary ground power installations were completed at Toronto, Montreal and Quebec City airports as energy conservation measures.

New Maple Leaf lounges were opened at Miami and Chicago according to plan.

The International Year of the Disabled was marked by a greater effort to improve procedures related to travel of disabled and handicapped people. The "Visual Ear", a device to permit people with speech and hearing disabilities to make reservations manually, was made available across Canada. A special container was developed and given Government approval for the carriage of electric wheelchair acid batteries in flight. Life-support systems such as portable dialysis units are now carried at no extra charge, and procedures were developed to permit carriage of quadriplegic passengers requiring use of breathing systems during flight.

Airline Planning & Coordination

The complexities of the economic and regulatory environments, and their impact on Air Canada's short and long-term production needs, fleet requirements and deployment, intensified the role of Airline Planning & Coordination in 1981.

Delicate balancing of the airline's scheduled services to respond to both market demand and corporate economy made a significant contribution to the Corporation's performance. Adoption of flexible schedules throughout the year, rather than the traditional April and October seasonal changes, was one of the measures taken to adjust more quickly to fluctuations in the business travel market.

All flights linking New York with Toronto and Montreal were moved to LaGuardia Airport to accommodate the business community, and Montreal flight frequencies were increased.

Service from Chicago to Montreal and Toronto was reduced to two flights daily. Frequencies were also reduced on Montreal/Ottawa, and Toronto/Miami routes to match market demand. In the Caribbean, services to Barbados and the Bahamas were reduced.

At year-end, the Air Canada fleet totalled 127 aircraft, consisting of seven Boeing 747's, 18 Lockheed L1011's, 15 Douglas DC-8 passenger aircraft, 10 cargo DC-8's, 36 Boeing 727's and 41 Douglas DC-9's. Two L1011's, previously leased for the peak summer season only, are now in use year-round, which allowed the lease of two L1011's to Air Lanka until October, 1982.

Future fleet plans call for the gradual phasing-out of the passenger DC-8 aircraft to be replaced by Boeing 767's, an increase in the 727 fleet to 39 aircraft, and a gradual reduction in the number of DC-9's.

In the area of Government & Industry Affairs, participation in intergovernmental negotiations on bilateral air services continued to be a major activity of the Corporation.

A bilateral agreement was reached between Canada and the Federal Republic of Germany which provides for the entry of a German carrier into Western Canada, and for significant international air transportation expansion opportunities for Canada. Air Canada gained intermediate rights from three cities between Canada and Germany, unlimited access to all destinations beyond Germany, and the lifting of restrictions on capacity and frequency out of Canada that had hampered the orderly growth of the Canada-Germany market.

Bilateral negotiations with the United States, Air Canada's largest non-domestic market, opened in 1981. The current scheduled route structure, aided by natural factors such as geography and market size, has created an imbalance in favour of the U.S. Air Canada maintains that any revision to the route structure must address this problem.

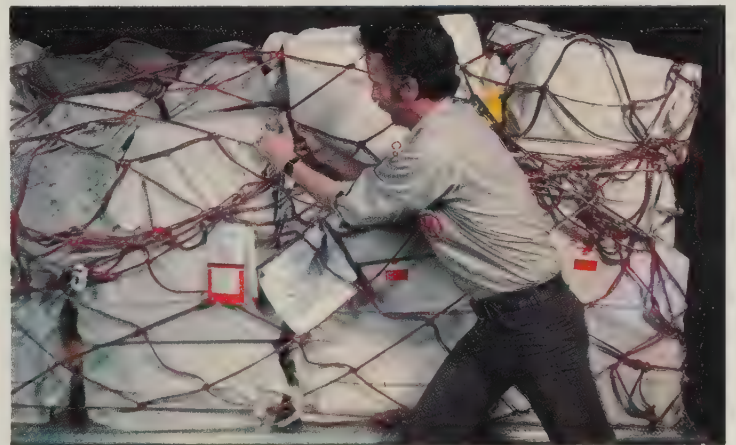
Air navigation and airport charges almost tripled in the seven years from 1974 to 1981, from \$27 million to \$79 million. There is now some indication of a trend towards more moderate increases, which Air Canada attributes to two developments: renewed emphasis on consultation between providers and users of airport facilities, and willingness of the airlines to challenge in the courts what they believe to be excessive charges.

Passenger Planning & Marketing

Air Canada held its own in a turbulent and sensitive marketplace in 1981 through a combination of aggressive competition and increased responsiveness to customer demands.

The year saw additional domestic and international competition for the airline. Wardair introduced scheduled charter and cargo services to the transcontinental market. CP Air and the regional carriers launched new routes and increased frequencies. Internationally, British Airways commenced operations into Western Canada, and new transborder services were introduced by several U.S. airlines. Price wars in the United States resulted in lower fares over the Atlantic, attracting traffic that might otherwise have been carried on Air Canada services.

*Hydraulics testing, Dorval
X-ray inspection, Dorval
Air mail, Toronto*



Bilateral and regulatory issues also had negative effects on Air Canada's competitive presence. Delay in reaching agreement with West Germany forced Air Canada to reduce its summer schedule, and further growth in this market was stifled. Domestically, suspension of regulatory approval for some "connector" fares made the new Sun Charter program less attractive to the smaller centres of Canada.

Sun Charters was one of the major product innovations of 1981. Introduced to repatriate traffic from U.S. carriers and charter operators offering direct service, these seasonally-planned flights to holiday destinations such as Honolulu, Las Vegas, Fort Lauderdale, and other cities not on regular Air Canada routes, are proving very popular and give Canadians low-price access to a growing number of leisure destinations.

Other innovations also effectively met the challenge for customer attention.

The new L1011-500's were positioned in Western Canada to give the company a competitive aircraft, superior operational economics, and a good balance of full-fare and promotional space to European destinations.

A winter slump in North Atlantic traffic was met with seat sales from major Canadian centers to the United Kingdom, Germany and France.

Solar energy installation
Small package services
Flight deck L1011



All domestic bargain fares were brought under a standard pricing concept called "Skysaver" to permit passengers to take advantage of promotional rates for their leisure travel on a year-round basis.

New domestic Night Coach fares were introduced on an experimental basis to selected markets. This "time-of-day" pricing was an effective competitive tool and also utilized unused overnight capacity.

"Connaissanceur Service" continued to attract the full-fare passenger in an age of discount prices. It features special check-in counters, complimentary bar, choice of menu, special boarding sequences, and when the load permits, more room per passenger. During the past year it was made available in Regina, Saskatoon, and Winnipeg in the west, St. John's and Halifax in Atlantic Canada, and Los Angeles, San Francisco, Dallas/Ft. Worth and Houston.

Cargo

Competition intensified on all major cargo routes in 1981. Air Canada was faced with the growing capacity of regional and mainline competitors, entry of a new all-cargo airline, and the sale of cargo space on domestic passenger charter operations. Foreign carriers were more aggressive on the North Atlantic.

The Cargo Branch responded successfully with new services and new rates.

Volumes of air freight increased by 3.9 per cent for the year, matched by a 6.1 per cent increase in revenue. Despite a six-week postal strike, mail volumes grew by 1.9 per cent. Small package revenue reached \$28.3 million, representing a particularly encouraging increase of 59.4 per cent over 1980.

An eastbound prime-time freighter out of Western Canada was inaugurated, providing all-cargo through service between growth centres in Western Canada and the Atlantic Provinces. A Boeing 747 with mixed passenger/cargo configuration was introduced on the Toronto/Los Angeles route to maintain Air Canada's dominant position in competition with two major American carriers.

Conversion of DC-8-63 passenger aircraft to all-cargo configuration brought to four the number in service at year-end, with two additional aircraft scheduled for completion in 1982.


More effective utilization of personnel and facilities received major emphasis throughout the year. For example, cost of a new control system for baggage and cargo containers was totally offset through reduced rental payments to other airlines and rationalized use of equipment.

New cargo terminals were completed in Edmonton, Quebec City and Boston, and facilities in Toronto, Miami and Paris were upgraded. Planning progressed for new terminals at St. John's, Halifax, Tampa and Los Angeles.

Corporate Finance & Planning



*D. J. Groom
Senior Vice President,
Corporate Finance &
Planning*

 The difficult conditions prevailing during 1981 adversely affected profitability and cash flow, placing a premium on financial planning, cash management and timely production of accurate and reliable management information. All these areas were the subject of special attention by the staff support functions of Corporate Finance & Planning.

The Corporation's thrust for improving employee satisfaction and productivity is being actively pursued in Winnipeg, where the greater part of the staff is located. Formal programs were launched to deal with the problems of working in today's rapidly changing social and technological environment. The resultant increase in commitment and job satisfaction has produced some gratifying advances in productivity.

Major automation improvements are being introduced to enhance management information systems. An advanced credit administration system was brought into operation in 1981 to support the enRoute Credit Card, and a new payroll system will be introduced during 1982. Work is continuing on a highly flexible financial reporting system and on a performance reporting system, tailored to the needs of regional Sales & Service management.

The Corporation continues to arrange financing for aircraft and engine acquisitions on the best possible terms. Commitments totalling almost U.S. \$1.3 billion have been obtained from export credit agencies in the United States, the United Kingdom and France to finance firm orders and options on aircraft, engines and spare parts which will be delivered over the next five years. Fixed interest rates on these credits range from eight per cent to 10 per cent per annum. In the current environment of high, volatile interest rates, and uncertainty concerning the availability of fixed rate debt, these arrangements are extremely beneficial.

In the course of the year, the Corporation drew down \$153 million of aircraft financing loans from export credit agencies.

Additional funding for the fleet re-equipment program was obtained from the Corporation's own resources in 1981 and is reflected in a reduction in the level of cash and short-term investments. As a result, the previously high working capital ratio has declined to a more normal level.

Interest earned on short-term investments during 1981 totalled \$36 million, compared to \$35 million in 1980, while average daily short-term investments declined from \$267 million to \$225 million. The increase in interest income is attributable to a sharp rise in interest rates during the latter half of the year. Short-term investments at the year-end were \$137 million, compared to \$302 million at the end of 1980.

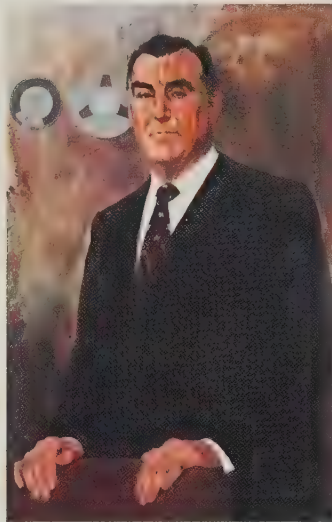
Management of foreign exchange exposure continued to be an important concern, particularly as aircraft purchases and related financing are concentrated in the United States and the United Kingdom. In 1981, approximately 25 per cent of total cash receipts and 36 per cent of total cash disbursements were in currencies other than Canadian dollars. To control these funds Air Canada operated 87 bank accounts in 25 countries.

Aggregate book value of the four pension funds which Air Canada manages for its Canadian and foreign employees surpassed the one billion dollar mark during 1981 and totalled \$1.1 billion at year-end. The \$197 million growth in assets came from \$62 million of company and employee contributions, net of pensions paid, together with record investment income of \$135 million, including \$38 million of realized capital gains from trading activities. Interest rates increased sharply during 1981 and, while the high rates made a major contribution to the income earned by the funds, they had a significant depressing effect on the market values of both fixed interest securities and equities. At year-end, market value of the funds' assets was \$59 million less than book value, compared with the previous year-end when market value exceeded book value by \$40 million. In comparison to other large Canadian pension funds, Air Canada's performance continues to exceed the median.

Effects of Changing Prices

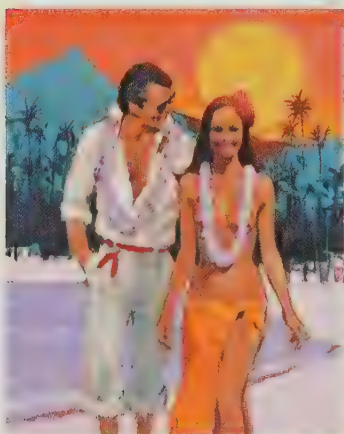
In previous years the Corporation provided certain supplementary information designed to show the effects of inflation on its results. In December 1981, the Accounting Research Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants issued a revised exposure draft dealing with this subject entitled "Reporting the Effects of Changing Prices". The Committee's recommendations are now being studied and provision of inflation-adjusted results will be deferred until the recommendations are finalized and their applicability to Air Canada ascertained.


Group Enterprises



*John W. McGill
Executive Vice President &
Chief of Group Enterprises*

*Charter packages, Touram
enRoute Card privileges
Foreign airlines maintenance contracts*



 Major thrusts of Group Enterprises throughout 1981 were to expand the use of communications technology in the Corporation's search for greater productivity, to broaden the corporate earnings base by entering potential markets for Air Canada technology, and to seek out sound investment opportunities in compatible diversified activities.

Computer and Systems Services

A new Marketing and Sales division was established to market aggressively the company's existing and new computer products and services, primarily within travel and travel-related industries.

Air Canada's passenger reservations system, ReserVec II, attracted new customers during the year. Over \$22 million in revenue was derived from 15 major contracts in 1981, and this activity is expanding at approximately 30 per cent per year. Approximately 1 600 travel agencies and commercial accounts of the airline are now users of the ReserVec II system. Several international airlines, all Canadian regional carriers, and a growing number of third level and commuter airlines have contracted with Air Canada for display of their flight schedules.

Some 100 MAC (Mini Administration Computer) systems, a by-product of ReserVec II, have been installed in travel agencies from St. John's, Nfld. to Victoria, B.C. MAC provides the travel agent with an automated management information, accounting and control facility within the agency. Planned future development will make it adaptable to multi-branch agencies as well.

The ReserVec II network, with landlines, microwave links and trans-oceanic cables, now covers all North America with spurs into the Caribbean and connections across the Atlantic and Pacific.

Plans were announced for the construction of a new \$23 million Computer & Systems Service Centre in Winnipeg. The new centre will house approximately \$25 million of new computer hardware, as well as the host facility for Air Canada's next generation passenger reservations system, PRISM, which should be operational in the 1984-85 time frame.

Several internal computer/communications systems were introduced during the year in the areas of passenger service, fuel management, personnel planning, and financial management.

Subsidiary and Associated Companies

Air Canada's investment in diversified enterprises produced satisfactory results in 1981.

Guinness Peat Aviation Ltd. of Shannon, Ireland, in which Air Canada has a 29.3 per cent interest, recorded a net profit of \$7.1 million for the year ending March 31, 1981, an increase of \$2.2 million over the previous year. By late 1981, profits of \$8.6 million were projected for the fiscal year ending March 31, 1982.

Nordair Ltd. strengthened its network in Eastern Canada and the North. The regional carrier, in which the Corporation holds an 86.5 per cent interest, competes with Air Canada, CP Air, international, regional and third level carriers on scheduled routes in Quebec, Ontario, Manitoba, the Northwest Territories and the United States. The company is also active in international charters, particularly to southern destinations.

Nordair Ltd. recorded a net profit after taxes of \$2.2 million in 1981, a decline from 1980 due primarily to the cost, competitive and low market growth pressures affecting the industry as a whole. A 16-day labor dispute had no marked impact on 1981 results.

Air Canada made its first venture into the general aviation field during the year in acquiring a 30 per cent interest in Innotech Aviation Limited, a Canadian company specializing in technical and contract services for executive aircraft, custom interiors, and general maintenance and aircraft sales. With the rapid growth in corporate fleets this investment has provided the Corporation with a share in one of the fastest developing air transport markets in North America.

The enRoute Card, which operates as a separate business centre within the Corporation, strengthened its position (in terms of sales generated) as the largest airline credit card in the world. In 1981, sales increased

more than 30 per cent over the previous year.

Every major trunk, regional and third-level carrier in Canada accepts the enRoute Card. In the United States, American Airlines and Frontier Airlines began honoring the card in 1981. LOT Polish Airlines and Lufthansa German Airlines joined British Airways in expanding the services of the card internationally.

More than 8 000 leading hotels, car rental agencies and fine restaurants at locations across Canada, the United States, the United Kingdom, Europe and the Caribbean currently accept the card.

Sales volume growth of 457 per cent was realized in 1981 by Touram Inc., a wholly-owned subsidiary specializing in the organization of package tours and other travel-related services. Touram handled the airline's new Sun Charter program as well as marketing its traditional products, Skifari, Escorted Motor Coach Tours, and tour facilities for the Air Canada Silver Broom World Curling Championship. In addition, Touram introduced cruise vacation packages involving 19 different cruise ship companies.

Another new venture developed in 1981 was a comprehensive Professional Aviation Management course, the result of a joint effort by Air Canada and McGill University, to be presented during June 1982. The course is intended as a practical program for senior high potential managers from civil administration, airport and airline management, and for participants from the aviation manufacturing industry worldwide.

Computer Centre, Toronto



Corporate & Human Relations



*J. E. Whitelaw
Senior Vice President,
Corporate &
Human Relations*



Major areas of concentration for the Corporate & Human Relations group during the year were managing the development and utilization of the company's human resources, creating awareness of the need for flexibility in management and in the workforce to meet changing conditions, strengthening of internal dialogue, and internal and external communications in support of corporate policies and programs.

It was a year of consolidation and consultation with union groups, following the successful negotiation and ratification of contracts with all twelve of the airline's unions in 1980.

Several joint company/union committees were actively engaged in projects to improve the quality of working life. A labor relations communication and education program was marked by union/headquarters management meetings, labor relations training courses, and the publication of a Labor Relations Handbook for managers and supervisors.

Some half million man hours were devoted to upgrading the skills of contract employees. In addition, more than 1 675 management employees attended 100 company-sponsored training courses.

The joint union/management Employee Assistance Program, introduced towards the end of 1980 to help employees experiencing problems of a personal nature, continued to expand as employees became more aware of the services it provides.

In recognition of the International Year of the Disabled, Air Canada developed improved policies for the employment of the disabled, and implemented an information program to increase corporate awareness and sensitivity to their problems and potential.

Several new employee recognition programs were initiated. The Award of Excellence Program honored 43 top performers in its initial year. A new scholarship program for children of active and retired employees was introduced and 11 scholarships awarded.

Air Canada's "40-year Club" was inaugurated during the year with the induction as charter members of 54 active and retired employees who have achieved 40 years of service or more with the company.

Reflecting Canada's interest in the third world, the Corporation negotiated with nations of the Caribbean to establish a series of educational scholarships in those countries served by Air Canada.

Employee support for annual charitable appeals under the company's payroll deduction plan reached \$509 000 in 1981, and was complemented with additional funds and other forms of assistance from the Corporate Donations Program.

The Corporate Donations Program enabled Air Canada to respond to appeals from a broad range of national and local organizations in the areas of health, welfare, social development, culture and the arts, education and amateur athletics.

Support for community activities included major programs such as the Silver Broom World Curling

Sponsorship program, Canadian Opera Company



Championship, which drew international attention to the airline and the country; Academy of Canadian Cinema's Genie Awards; the Financial Post Conferences, now in their eighth year; the National Midget Hockey Championship; and the Men's Seniors Golf Championship, a new sponsorship initiated in 1981.

The Corporation moved to establish a positive and comprehensive dialogue with employees, using an audio-visual presentation, "The Air Canada Challenge", to promote discussions throughout the company. The presentation puts forward the realities facing the airline in the 1980's and was designed to develop a greater sense of shared responsibility for the company's future. Discussion groups started in late 1981 and are continuing throughout 1982.

The first Annual Report to Employees was published in 1981. The report shows how the professional and personal achievements of employees contribute to company performance.

Keeping the external public informed of the Corporation's policies, strategies and programs assumed greater significance during the year in light of the complex socio-economic problems facing Air Canada and the global air transportation industry. This fundamental communications role of the Corporate &

Human Relations function is especially significant in that the Canadian public constitutes the ultimate owner of the national airline.

Developments in the language area included publication of a lexicon of flight operations terms along with vocabularies for cargo, personnel, and administration work. A similar vocabulary for commissary work and a lexicon for "learner" and junior mechanics training were under development. Air Canada has become an industry leader in the field of specialized vocabularies.

Ninety-five per cent of the 2 000 forms in use by the airline are in bilingual format and two-thirds of the technical manuals scheduled for translation have been completed. Some 1 000 employees took language training in 1981. By year-end, 57 per cent of Air Canada flight attendants and 41 per cent of passenger agents were bilingual.

Air Canada initiated its own autonomous medical service during 1981 with the appointment of a Corporate Medical Director and the integration of medical facilities in Montreal, Toronto and Vancouver previously provided by Canadian National.

This action underscores the company's dedication to the occupational health needs of its employees, as well as the specialized medical problems of its passengers.

*Financial Post Conference sponsorship
Employee Award of Excellence recipient
Employee/management briefing session*



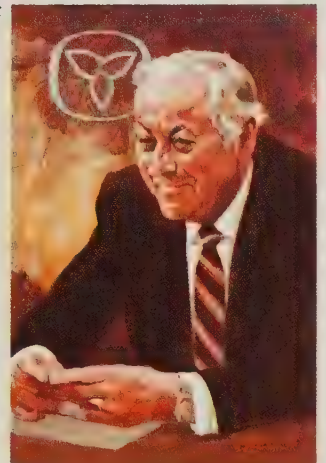
Senior Vice President, Ontario

The President and Chief Executive Officer is represented in Ontario by the Senior Vice President, Ontario, who is the senior officer of the Corporation located outside corporate headquarters.

The Senior Vice President, Ontario plays the key role in Air Canada's relationships with business, government, and community leaders in the province, and in representing the company's interests with provincial travel industry associations.

The competitive situation in Ontario continues to grow. In Toronto alone the company competes with eight Canadian, six U.S., eight international and 24 charter carriers.

Air Canada serves nine on-line communities in Ontario and provides ground-handling services for Air Atonabee, Air Florida, Air France, Air Jamaica, Air Ontario, British Air Tours, Nordair, NorOntair, Pacific Western Airlines, Swissair, Viasa and Worldways Canada Ltd.



*J. M. Callen
Senior Vice President,
Ontario*

Corporate & Legal Affairs



*R. T. Vaughan, Q.C., LL.D.
Senior Vice President,
Corporate &
Legal Affairs*



Activities of the integrated services of the Law Branch, the Secretary of the Company, Government Affairs, and Security, which constitute Corporate & Legal Affairs, reflected the many new demands being made on Air Canada in the '80's. New commercial approaches, diversification and productivity improvement are some of these demands. As well, changes in social attitudes in areas such as consumer protection and human rights add a new dimension to the relationship between Government and business and have a particular effect on Crown Corporations operating in a commercial environment.

Agency Agreements

The guidelines concerning commercial practices of Crown Corporations require disclosure of sales and procurement agents and the aggregate remuneration they have received. There were more than 35 600 agents involved in the selling network for the company's transportation services. As permitted under the guidelines, and for practical reasons, the Board of Directors has approved an exception to the requirement that their individual names be disclosed in this report.

During the year, 8 682 of these agents received commissions in connection with passenger sales and 1 694 in connection with cargo. The aggregate remuneration paid to these agents in the year was \$119 214 000.

Aggregate remuneration to other sales and procurement agents in the year was \$420 247. The agents were: Guinness Peat Aviation Ltd. (fees for lease of two Lockheed L1011 aircraft to Air Lanka); 98020 Canada Inc. and G.A. Norris Enterprises Ltd. (payments for services in connection with the enRoute credit card); Mr. H.G. Murray (sale of advertising space on forms and brochures); Aviation Systems International Inc. and Pacific Air Industries Inc. (commission on sale of redundant aircraft material).

Acknowledgement

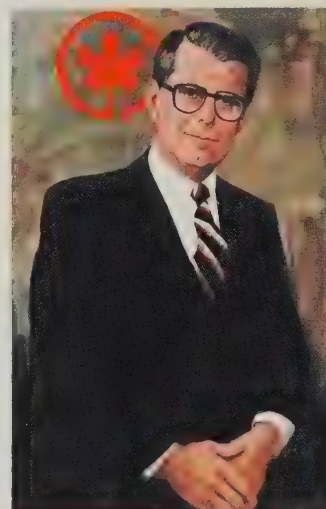
The dedication, professionalism and loyalty of more than 23 000 employees played the significant role in Air Canada's achievements during the past year. The Board of Directors expressed its appreciation by resolving that the following be recorded in the minutes of the first meeting held in 1982:

"At a time when there is little or no growth in the marketplace, when the economy is in disarray and competitors are frantically snapping at our heels and when fuel and operating costs relentlessly follow an ever-upward spiral, the one variable factor which can influence our fortunes and bring success to our enterprise is the contribution made by our 23 000 employees. Their performance has been of the highest degree and we are confident that the same level of dedication and commitment will continue in the future. Truly, these are difficult and uncertain times in the industry we serve. With this in mind, we consider it an honor to propose that this meeting — the first of 1982 — record a special vote of thanks to the employees of Air Canada for the way they responded in facing the difficult challenges of the past year and continued to build a reputation in Canada and abroad, of which they can be justifiably proud."



René Amyot

*René Amyot, Q.C.
Chairman of the Board*



Claude I. Taylor

*Claude I. Taylor
President &
Chief Executive Officer*

AIR CANADA 

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

DECEMBER 31, 1981

	<u>1981</u>	<u>1980</u>
LIABILITIES		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 236 598	\$ 209 366
Advance ticket sales	161 991	150 780
Current portion of long-term debt and capital lease obligations	<u>66 945</u>	<u>55 783</u>
	465 534	415 929
Long-term debt (note 6)	470 100	374 191
Long-term obligations under capital leases (note 7)	172 977	203 557
Other long-term liabilities	10 099	10 932
Deferred credits		
Deferred income taxes	210 984	173 467
Other	<u>12 079</u>	<u>9 008</u>
	<u>1 341 773</u>	<u>1 187 084</u>
SHAREHOLDER'S EQUITY		
Share capital		
Authorized: \$750 million divided into shares of one thousand dollars each		
Issued and fully paid: 329 009 shares	329 009	329 009
Retained earnings	<u>199 146</u>	<u>172 218</u>
	528 155	501 227
	<u><u>\$1 869 928</u></u>	<u><u>\$1 688 311</u></u>

See accompanying notes.



CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS

YEAR ENDED DECEMBER 31 (in thousands of dollars)

	1981	1980
Operating revenues		
Passenger	\$1 856 997	\$1 642 848
Cargo	255 287	219 107
Contract services and other	145 947	119 817
	<u>2 258 231</u>	<u>1 981 772</u>
Operating expenses		
Salaries, wages and benefits	773 464	694 740
Aircraft fuel	567 183	418 600
Sales commissions	142 934	113 984
Maintenance materials, supplies and services	119 552	122 313
Passenger meals and services	102 063	97 471
Depreciation, amortization and obsolescence	131 155	130 196
Other	348 279	314 095
	<u>2 184 630</u>	<u>1 891 399</u>
Operating income	<u>73 601</u>	<u>90 373</u>
Non-operating income (expense)		
Interest on long-term debt and capital lease obligations	(54 539)	(44 003)
Interest income	38 006	36 477
Interest capitalized	7 093	7 748
Gain on disposal of property and equipment	7 359	12 021
Other	3 789	2 707
	<u>1 708</u>	<u>14 950</u>
Income before income taxes	75 309	105 323
Provision for deferred income taxes	<u>35 181</u>	<u>48 281</u>
Net income	40 128	57 042
Retained earnings at beginning of year	172 218	128 376
Dividend paid	13 200	13 200
Retained earnings at end of year	<u>\$ 199 146</u>	<u>\$ 172 218</u>

See accompanying notes.



CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

YEAR ENDED DECEMBER 31 (in thousands of dollars)

	1981	1980
Funds provided from:		
Funds from operations	\$223 234	\$243 974
Long-term borrowings	152 774	64 979
Proceeds on disposal of property and equipment	18 160	13 721
Increase in advance ticket sales	11 211	37 753
Total funds provided	405 379	360 427
Funds used for:		
Property and equipment including progress payments	472 388	286 232
Repayment of long-term debt	41 437	31 692
Repayment of capital lease obligations	19 186	18 630
Investment in shares of other companies	4 460	8 976
Increase in spare parts, materials and supplies	17 938	27 359
Dividend	13 200	13 200
Other	1 148	3 446
Total funds used	569 757	389 535
Decrease in cash and short-term investments	164 378	29 108
Cash and short-term investments at beginning of year	262 292	291 400
Cash and short-term investments at end of year	\$ 97 914	\$262 292

See accompanying notes.

AUDITORS' REPORT

To the Honourable
The Minister of Transport,
Ottawa
and
To the Board of Directors of Air Canada:

We have examined the consolidated balance sheet of Air Canada as at December 31, 1981 and the consolidated statements of income and retained earnings and changes in financial position for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly the financial position of the Corporation as

at December 31, 1981 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

We further report that, in our opinion, proper books of account have been kept by the Corporation and the accompanying financial statements are in agreement with the books of account.

Montreal, Quebec
February 15, 1982.

Clackson Gordon
Chartered Accountants



NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

1. Summary of significant accounting policies

a) Consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of Air Canada and its wholly-owned subsidiaries, Touram Inc., and Airline Maintenance Buildings Limited. All inter-company transactions have been eliminated.

b) Depreciation and amortization

Property and equipment, including assets under capital lease are depreciated or amortized based on the straight-line method over their estimated service lives. Gains or losses on dispositions of property and equipment are reflected in income.

c) Maintenance

Maintenance and repairs are charged to operating expenses except for significant modification costs which are capitalized.

d) Spare parts

Provision is made for obsolescence of aircraft spare parts based on the estimated service lives of the related aircraft.

e) Airline revenue

Airline passenger and cargo sales are recognized as operating revenues when the transportation is used. The value of unused transportation is included in current liabilities.

f) Interest capitalized

Interest on funds used to finance the acquisition of new aircraft and construction of major ground facilities is capitalized as part of the cost of the asset.

g) Translation of foreign currencies

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated at year-end exchange rates and resulting gains and losses are included in income.

h) Investment in other companies

The excess of the acquisition costs of investments over the Corporation's proportionate share of the underlying net book value of the assets acquired is amortized over its estimated useful life.

2. Change in aircraft service lives

Major modifications are being made to DC-8 and DC-9 aircraft. As a result, the service lives of these aircraft have been extended, which, in 1981, resulted in a reduction in depreciation and obsolescence expense of \$14 million.

3. Property and equipment

	1981	1980
Flight equipment	\$1 596 386	\$1 186 778
Ground equipment and facilities	467 432	413 981
Total cost	2 063 818	1 600 759
Less accumulated depreciation and amortization	909 041	838 452
	1 154 777	762 307
Progress payments	99 291	133 768
Net book value	\$1 254 068	\$ 896 075

4. Flight equipment under capital leases

	1981	1980
Flight equipment under capital leases	\$ 283 839	\$ 302 453
Less accumulated depreciation	127 047	118 395
Net book value	\$ 156 792	\$ 184 058

5. Investment in other companies

The Corporation purchased 30% of Innotech Aviation Limited, effective July 1, 1981, for \$4.5 million. This company is in the business of selling, chartering and servicing aircraft.

Investments in companies accounted for on the equity basis include Nordair Ltd. (86.5% owned), Guinness Peat Aviation Ltd. (29.3% owned), Innotech Aviation Limited (30.0% owned), and MATAC Cargo Ltd. (50.0% owned). The Corporation's share of the 1981 earnings of these companies is included in other non-operating income and amounted to \$2.3 million (1980 - \$2.9 million). The Corporation has continued to exclude Nordair Ltd. from consolidation because its investment in this company was still under Government review.

6. Long-term debt

	1981	1980
Government of Canada		
7.2% note, payable semi-annually, maturing in 1993 ..	\$ 264 983	\$ 279 353
8.31% note, payable annually, maturing in 2001 ..	13 800	13 800
	278 783	293 153
Other		
5.5% notes due 1982/84	5 384	10 388
6.0% notes due 1983/84	31 868	44 161
8.0% notes due 1990/91	70 400	—
8.375% note due 1990	56 112	63 179
8.5% note due 1991	35 949	—
8.7% notes due 1995/96	39 894	—
	518 390	410 881
Current portion	48 290	36 690
	\$ 470 100	\$ 374 191

None of the long-term debt is secured.

Repayment requirements over the next five years amount to \$278.8 million; \$48.3 million in 1982, \$51.7 million in 1983, \$61.4 million in 1984, \$57.3 million in 1985, and \$60.1 million in 1986.

Long-term debt includes \$234.2 million payable in U.S. funds (1980 - \$107.3 million) and \$5.4 million payable in Pounds Sterling (1980 - \$10.4 million).

At December 31, 1981 the Corporation had financing arrangements in place totalling U.S. \$1 262.7 million, primarily with the Export-Import Bank of the United States, in respect of its aircraft and facilities commitments and options. Funds drawn down under these arrangements are repayable over periods of up to twelve years at an average rate of 9%.

The Corporation also has revolving and term credit agreements totalling \$200 million with two Canadian chartered banks. The revolving and term periods are three and five years respectively. As at December 31, 1981 drawings against these agreements totalled \$2 million.

7. Lease obligations

The future minimum lease payments under capital and operating leases are as follows:

	Capital leases— Aircraft	Operating leases— Aircraft & facilities
1982	\$ 33 362	\$ 22 040
1983	32 801	19 017
1984	32 241	15 958
1985	31 678	13 131
1986	31 116	11 696
Remaining years	110 974	39 676
Total future minimum lease payments	272 172	\$ 121 518
Less amount representing interest	80 540	
Present value of obligations under capital leases	191 632	
Less current portion of obligations under capital leases	18 655	
Long-term obligations under capital leases	\$ 172 977	

Capital leases are recorded at an amount equal to the present value of the lease payments using the interest rate implicit in the lease. The average implicit interest rate of these obligations is 7.6% and their expiry dates are from 1986 to 1991.

8. Investment tax credits

As at December 31, 1981, the Corporation had available \$53.8 million of investment tax credits that can be applied as a reduction to future federal income taxes payable. Of these, \$13.2 million is available until 1984, \$11.3 million is available until 1985, and \$29.3 million is available until 1986.

9. Commitments

As at December 31, 1981, contracts for the acquisition of aircraft and spare engines, after deducting progress payments, amounted to approximately U.S. \$593.7 million. Aircraft deliveries are scheduled as follows:

	1982	1983	1984	Total
B-727	3	—	—	3
B-767	2	4	6	12

Other commitments include Canadian \$42.3 million for ground equipment, spare parts and facilities, and U.S. \$113.8 million for aircraft modifications.

10. Pension plans

The Corporation maintains pension funds for virtually all its employees. The cost of funding current service pension benefits is charged to operations as incurred. Unfunded liabilities, as determined by actuarial valuation, are funded by annual payments which are charged to operations over periods recommended by the actuaries and in accordance with regulatory requirements. The total charge for these plans for the year was \$65.3 million (1980 - \$63.5 million). As at December 31, 1981 the unfunded liability of the Corporation's pension plans amounted to \$273.0 million (1980 - \$217.9 million) and is being retired by annual payments over various periods ending 2003.

11. Subsequent event

On February 5, 1982, the Board of Directors declared a dividend of \$13.2 million payable to the Government of Canada on or before March 31, 1982.

12. Contingencies

Various lawsuits and claims are pending by and against the Corporation. It is the opinion of management that final determination of these claims will not materially affect the financial position or the results of the Corporation.

13. Related party transactions

In the ordinary course of business, the Corporation enters into transactions with related parties, including the Government of Canada, its agencies and other Crown Corporations. The Corporation derives revenues from related parties for passenger, cargo and contract services. Expenses with related parties include landing fees, terminal assessments, taxes and interest on long-term debt.

Account balances resulting from these transactions are included in the balance sheet and are settled on normal trade terms.

14. Comparative figures

The 1980 comparative figures have been restated to conform with the presentation adopted in 1981. The changes include:

- the consolidation of wholly-owned subsidiaries;
- the restructuring of operating revenue and operating expense categories;
- the restructuring of the statement of changes in financial position to reflect changes in cash and short-term investments, rather than changes in working capital.



FIVE YEAR COMPARATIVE REVIEW

	1981	1980	1979	1978	1977
FINANCIAL DATA — Consolidated (\$ millions)					
Operating Revenues:					
Passenger	1 857.0	1 642.9	1 364.8	1 132.9	1 019.2
Cargo	255.3	219.1	188.2	151.7	134.1
Contract Services and Other	145.9	119.8	103.2	84.1	69.7
Total Operating Revenues	2 258.2	1 981.8	1 656.2	1 368.7	1 223.0
Operating Expenses:					
Salaries, Wages and Benefits	773.5	694.7	607.3	520.0	464.3
Aircraft Fuel	567.2	418.6	302.2	230.5	208.6
Depreciation, Amortization and Obsolescence	131.1	130.2	115.0	109.3	106.6
Other	712.8	647.9	530.6	424.2	354.2
Total Operating Expenses	2 184.6	1 891.4	1 555.1	1 284.0	1 133.7
Operating Income	73.6	90.4	101.1	84.7	89.3
Non-Operating Income (Expense):					
Interest on Long-Term Debt and Capital Leases	(54.5)	(44.0)	(45.6)	(47.6)	(63.3)
Interest Income	38.0	36.5	37.5	24.4	9.8
Gain on Disposal of Assets	7.4	12.0	1.5	8.8	10.1
Other	10.8	10.4	7.8	13.8	(4.0)
Total Non-Operating Income (Expense)	1.7	14.9	1.2	(0.6)	(47.4)
Income Before Income Taxes	75.3	105.3	102.3	84.1	41.9
Provision for Income Taxes	35.2	48.3	46.9	36.6	21.9
Net Income	40.1	57.0	55.4	47.5	20.0
Operating Margin	3.3%	4.6%	6.1%	6.2%	7.3%
Cash Generation Margin	10.7%	13.0%	13.2%	14.8%	16.0%
Total Assets	1 869.9	1 688.3	1 505.8	1 310.9	1 227.0
Long-Term Debt and Capital Leases (including Current Portion)	710.0	633.5	613.3	584.0	917.9
Shareholder's Equity	528.2	501.2	457.4	415.2	43.7
Percentage of Debt to Debt plus Equity	57%	56%	57%	58%	95%
Dividend	13.2	13.2	13.2	—	0.2
Book Value per Share (dollars)	1 605	1 523	1 390	1 262	874
Return on Investment	7.2%	8.7%	9.2%	9.4%	8.7%
Return on Equity	7.8%	12.1%	12.7%	(not applicable)	
OPERATING STATISTICS — Not Consolidated					
All Operations:					
Revenue Passengers Carried (millions)	12.5	13.1	12.8	11.3	10.9
Revenue Ton Miles (millions)	1 848	1 911	1 860	1 609	1 508
Available Ton Miles (millions)	3 641	3 637	3 627	3 270	3 095
Weight Load Factor	50.8%	52.6%	51.3%	49.2%	48.7%
Yield per Revenue Ton Mile	122.0¢	103.5¢	89.0¢	85.1¢	81.1¢
Operating Expense per Available Ton Mile	59.9¢	51.9¢	42.9¢	39.3¢	36.6¢
Average Fuel Price per Imperial Gallon	130.9¢	93.6¢	68.5¢	58.6¢	52.9¢
Fuel Consumed (millions of gallons)	432.9	446.3	440.1	392.4	388.8
Fuel Consumed per thousand Available Ton Miles (gallons)	118.9	122.7	121.4	120.0	125.7
Average Number of Employees (000)	23.5	23.7	22.2	20.7	20.6
Available Ton Miles per Employee (000)	154.7	153.7	163.2	157.6	150.3
Scheduled Operations:					
Revenue Passenger Miles (millions)	13 974	14 759	14 414	12 017	11 297
Available Seat Miles (millions)	21 346	21 866	21 924	19 243	17 873
Passenger Load Factor	65.5%	67.5%	65.7%	62.5%	63.2%
Breakeven Passenger Load Factor	62.8%	63.7%	60.8%	57.6%	57.6%
Yield per Revenue Passenger Mile	13.1¢	10.9¢	9.4¢	9.2¢	8.8¢
Freight Ton Miles (millions)	319	307	318	275	247
Average Aircraft Utilization (Revenue block hours per day)	8.1	8.5	8.6	8.5	7.5

DONNÉES COMPARATIVES DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	1981	1980	1979	1978	1977
DONNÉES FINANCIÈRES — Consolidées (millions de \$)					
Recettes d'exploitation:					
Passagers	1 857.0	1 642.9	1 364.8	1 132.9	1 019.2
Frei	255.3	219.1	188.2	151.7	134.1
Contrats de services et divers	145.9	119.8	103.2	84.1	69.7
Total des recettes d'exploitation	2 258.2	1 981.8	1 656.2	1 368.7	1 223.0
Dépenses d'exploitation:					
Salaires et avantages sociaux	773.5	694.7	607.3	520.0	464.3
Carburant avion	567.2	418.6	302.2	230.5	208.6
Amortissement et désuétude	131.1	130.2	115.0	109.3	106.6
Autres	712.8	647.9	530.6	424.2	354.2
Total des dépenses d'exploitation	2 184.6	1 891.4	1 555.1	1 284.0	1 133.7
Bénéfice d'exploitation	73.6	90.4	101.1	84.7	89.3
Revenus hors exploitation (dépendes):					
Intérêt sur dette et engagements de location-acquisition à long terme	(54.5)	(44.0)	(45.6)	(47.6)	(63.3)
Intérêts acquis	38.0	36.5	37.5	24.4	9.8
Profit à l'aliénation d'éléments d'actif	7.4	12.0	1.5	8.8	10.1
Autres	10.8	10.4	7.8	13.8	(4.0)
Total des revenus hors exploitation (dépendes)	1.7	14.9	1.2	(0.6)	(47.4)
Bénéfice avant impôts sur le revenu	75.3	105.3	102.3	84.1	41.9
Provision pour impôts sur le revenu	35.2	48.3	46.9	36.6	21.9
Bénéfice net	40.1	57.0	55.4	47.5	20.0
Marge d'exploitation	3.3%	4.6%	6.1%	6.2%	7.3%
Marge brute d'autofinancement	10.7%	13.0%	13.2%	14.8%	16.0%
Actif total	1 869.9	1 688.3	1 505.8	1 310.9	1 227.0
Dette et engagements de location-acquisition à long terme (y compris échéance à moins d'un an)	710.0	633.5	613.3	584.0	917.9
Avoir de l'actionnaire	528.2	501.2	457.4	415.2	43.7
Dette en pourcentage du total de la dette et de l'avoir	57%	56%	57%	58%	95%
Dividende	13.2	13.2	13.2	—	0.2
Valeur comptable de l'action (dollars)	1 605	1 523	1 390	1 262	874
Rendement du capital investi	7.2%	8.7%	9.2%	9.4%	8.7%
Rendement de l'avoir de l'actionnaire	7.8%	12.1%	12.7%	(sans objet)	
Tous services:					
Passagers payants transportés (millions)	12.5	13.1	12.8	11.3	10.9
Tonnes-milles payantes (millions)	1 848	1 911	1 860	1 609	1 508
Tonnes-milles offertes (millions)	3 641	3 637	3 627	3 270	3 095
Coefficient de chargement	50.8%	52.6%	51.3%	49.2%	48.7%
Recette par tonne-mille payante	122.0¢	103.5¢	89.0¢	85.1¢	81.1¢
Dépense d'exploitation par tonne-mille offerte	59.9¢	51.9¢	42.9¢	39.3¢	36.6¢
Prix moyen du gallon impérial de carburant	130.9¢	93.6¢	68.5¢	58.6¢	52.9¢
Carburant consommé (millions de gallons)	432.9	446.3	440.1	392.4	388.8
Carburant consommé par millier de tonnes-milles offertes (gallons) ..	118.9	122.7	121.4	120.0	125.7
Effectif moyen (000)	23.5	23.7	22.2	20.7	20.6
Tonnes-milles offertes par employé (000)	154.7	153.7	163.2	157.6	150.3
Services réguliers:					
Passagers-milles payants (millions)	13 974	14 759	14 414	12 017	11 297
Sièges-milles offerts (millions)	21 346	21 866	21 924	19 243	17 873
Coefficient d'occupation	65.5%	67.5%	65.7%	62.5%	63.2%
Coefficient d'occupation d'équilibre	62.8%	63.7%	60.8%	57.6%	57.6%
Recette par passager-mille payant	13.1¢	10.9¢	9.4¢	9.2¢	8.8¢
Tonnes-milles de fret ordinaire (millions)	319	307	318	275	247
Utilisation quotidienne moyenne par appareil (heures de vol commerciales cale à cale)	8.1	8.5	8.6	8.5	7.5
Produit au Canada					

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1. Sommaire des principales méthodes comptables		
a) Consolidation		
Les états financiers consolidés comprennent les comptes d'Air Canada et de ses filiales en propriété exclusive, Touram Inc. et Les immeubles d'entretien aéronautique Limitée. Toutes les opérations intersociétés ont été éliminées.		
b) Amortissement		
Les immeubles et le matériel ainsi que les éléments d'actif en location-acquisition sont amortis suivant la méthode de l'amortissement linéaire sur leur durée prévue d'utilisation. Les profits ou pertes à l'aliénation d'immeubles et de matériel sont compris dans les résultats.		
c) Maintenance		
Les frais de maintenance et de réparation sont imputés à l'exploitation, sauf les modifications majeures qui sont capitalisées.		
d) Pièces de rechange		
La provision pour désuétude des pièces de rechange des appareils se fonde sur la durée prévue d'utilisation des appareils correspondants.		
e) Recettes de transport		
Les ventes passages et fret de la Société deviennent des recettes d'exploitation quand le transport est effectivement fourni. La valeur du transport non encore fourni est inscrite au passif à court terme.		
f) Intérêts capitalisés		
Les intérêts sur les fonds affectés à l'acquisition de nouveaux appareils et à la construction d'installations au sol majeures sont capitalisés comme partie intégrante du coût des éléments d'actif considérés.		
g) Conversion des devises étrangères		
Les éléments de l'actif et du passif libellés en devises étrangères sont convertis aux taux de change de fin d'exercice, et les profits et pertes qui en résultent sont compris dans les résultats.		
h) Participations dans d'autres sociétés		
L'excédent du coût d'acquisition des participations sur la quote-part de la Société de la valeur comptable nette des éléments d'actif acquis est amorti pendant sa durée prévue d'utilisation.		
2. Modification de la durée d'utilisation des appareils		
D'importantes modifications sont apportées aux DC-8 et DC-9. Par conséquent, la durée d'utilisation de ces appareils a été prolongée, ce qui se traduit, pour 1981, par une réduction de \$14 millions des frais d'amortissement et de désuétude.		
3. Immeubles et matériel		
Matériel volant	\$1 596 386	1981
Matériel au sol et installations	467 432	
Coût total	2 063 818	
Moins amortissement accumulé	909 041	
Versements proportionnels	1 154 777	
Valeur comptable nette	\$1 254 068	
	99 291	
	133 768	
	762 307	
	\$ 896 075	
4. Matériel volant en location-acquisition		
	1981	1980
Matériel volant en location-acquisition	\$ 283 839	\$ 302 453
Moins amortissement accumulé	127 047	118 395
Valeur comptable nette	\$ 156 792	\$ 184 058
5. Participations dans d'autres sociétés		
La Société a acquis, à effet le 1 ^{er} juillet 1981, une participation de 30 % dans Innotech Aviation Limitée pour une somme de \$4.5 millions. Cette société s'occupe de vente, d'affrètement et d'entretien d'avions. Les participations comptabilisées à la valeur de consolidation portent sur Nordair Ltée (86.5 %), Guinness Peat Aviation Ltd. (29.3 %), Innotech Aviation Limitée (30 %) et MATAC Cargo Ltée (50 %). La quote-part de leurs bénéfices pour 1981 revenant à la Société est comprise dans les revenus hors exploitation et s'élève à \$2.3 millions (\$2.9 millions en 1980). La Société n'a pas inclus Nordair Ltée dans la consolidation, sa participation faisant toujours l'objet d'un examen de la part du gouvernement.		
6. Dette à long terme		
	1981	1980
Gouvernement du Canada		
Billet 7.2 %, remboursable en versements semestriels, échéant en 1993	\$ 264 983	\$ 279 353
Billet 8.31 %, remboursable en versements annuels, échéant en 2001	13 800	13 800
Autres	278 783	293 153
Billets 5.5 %, échéances 1982/1984	5 384	10 388
Billets 6 %, échéances 1983/1984	31 868	44 161
Billets 8 %, échéances 1990/1991	70 400	—
Billet 8.375 %, échéance 1990	56 112	63 179
Billet 8.5 %, échéance 1991	35 949	—
Billets 8.7 %, échéances 1995/1996	39 894	—
Echéance à moins d'un an	48 290	410 881
	\$ 470 100	\$ 374 191
Aucune dette à long terme n'est garantie. Les sommes à rembourser sur les cinq prochains exercices portent sur \$278.8 millions, soit \$48.3 millions en 1982, \$51.7 millions en 1983, \$61.4 millions en 1984, \$57.3 millions en 1985 et \$60.1 millions en 1986. La dette à long terme comprend \$234.2 millions remboursables en dollars des États-Unis (\$107.3 millions en 1980) et \$5.4 mil-		



ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE (milliers de dollars)

	1981	1980
Provenance des fonds		
Exploitation	\$223 234	\$243 974
Emprunts à long terme	152 774	64 979
Produit de l'aliénation d'immeubles et de matériel	18 160	13 721
Augmentation des recettes de transport perçues d'avance	11 211	37 753
Total	405 379	360 427
Affectation des fonds		
Immeubles et matériel, y compris versements proportionnels	472 388	286 232
Remboursement de la dette à long terme	41 437	31 692
Remboursement au titre des engagements de location-acquisition	19 186	18 630
Participations en actions d'autres sociétés	4 460	8 976
Augmentation des pièces de rechange, matériaux et fournitures	17 938	27 359
Dividende	13 200	13 200
Autres	1 148	3 446
Total	569 757	389 535
Diminution de l'encaisse et des placements à court terme	164 378	29 108
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	262 292	291 400
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	\$ 97 914	\$262 292

Voir les notes afférentes aux états financiers consolidés

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

À Monsieur
le Ministre des Transports,
Ottawa
et
au Conseil d'administration d'Air Canada

Nous avons vérifié le bilan consolidé d'Air Canada au 31 décembre 1981 ainsi que l'état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis et l'état consolidé de l'évolution de la situation financière pour l'exercice clos à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers consolidés

présentent fidèlement la situation financière de la Société au 31 décembre 1981 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice clos à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent. Nous déclarons également qu'à notre avis, la Société a tenu les registres comptables voulus et que les états financiers ci-joints y sont conformes.

Montréal, (Québec)
Le 15 février 1982
Clarkson Gordon
Comptables agréés

ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

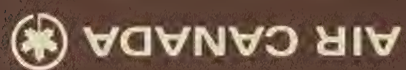
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE (milliers de dollars)

	1981	1980
Recettes d'exploitation		
Passages	\$1 856 997	\$1 642 848
Fret	255 287	219 107
Contrats de services et divers	145 947	119 817
	<u>2 258 231</u>	<u>1 981 772</u>
Dépenses d'exploitation		
Salaires et avantages sociaux	773 464	694 740
Carburant avion	567 183	418 600
Commissions sur ventes	142 934	113 984
Matériaux, fournitures et services de maintenance	119 552	122 313
Repas et services — Passagers	102 063	97 471
Amortissement et désuétude	131 155	130 196
Autres	348 279	314 095
	<u>2 184 630</u>	<u>1 891 399</u>
Bénéfice d'exploitation	<u>73 601</u>	<u>90 373</u>
Revenus hors exploitation (dépenses)		
Intérêt sur la dette et les engagements de location-acquisition à long terme	(54 539)	(44 003)
Intérêts acquis	38 006	36 477
Intérêts capitalisés	7 093	7 748
Profit à l'aliénation d'immuebles et de matériel	7 359	12 021
Autres	3 789	2 707
	<u>1 708</u>	<u>14 950</u>
Bénéfice avant impôts sur le revenu	<u>75 309</u>	<u>105 323</u>
Provision pour impôts sur le revenu reportés	<u>35 181</u>	<u>48 281</u>
Bénéfice net	<u>40 128</u>	<u>57 042</u>
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	<u>172 218</u>	<u>128 376</u>
Dividende versé	<u>13 200</u>	<u>13 200</u>
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	<u>\$ 199 146</u>	<u>\$ 172 218</u>

Voir les notes afférentes aux états financiers consolidés

AU 31 DÉCEMBRE 1981

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS



Affaires juridiques
et d'entreprise



R. T. Vaughan, C.R., LL.D.
Premier vice-président —
Affaires juridiques et
d'entreprise

Les activités des Affaires juridiques, du Secrétariat général, des Relations gouvernementales et de la Sécurité, services intégrés au sein des Affaires juridiques et d'entreprise, témoignent des nombreux impératifs nouveaux qui s'imposent à Air Canada durant les années 1980.

Ces impératifs résultent notamment des nécessités de la diversification, de l'amélioration de la productivité et de nouvelles méthodes commerciales. De plus, l'évolution socio-économique dans des domaines tels la protection du consommateur et les droits de la personne, qui confèrent une nouvelle dimension aux relations entre le gouvernement et le milieu des affaires, touchent particulièrement les sociétés d'Etat travaillant dans un contexte commercial.

Agences

Selon les Directives sur les Pratiques commerciales des Sociétés de la Couronne, la Société doit révéler le nom de ses agents de vente et d'achat ainsi que la rémunération globale qui leur est versée. Le réseau de vente des services de transport de la Compagnie touche plus de 35 600 agences. Pour des motifs d'ordre pratique, le Conseil d'administration a autorisé que, par une exception que lui permettent les Directives, chacun des noms ne soit pas divulgué dans ce rapport.

Au cours de l'année, 8 682 de ces agences ont reçu des commissions au titre des ventes passages et 1 694 au titre du fret. Ces agences ont reçu globalement

\$119 214 000.

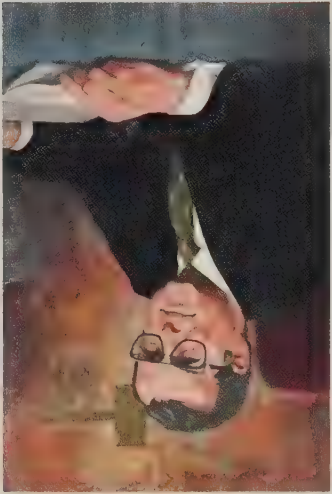
La rémunération globale versée aux autres agents de vente et d'achat s'est élevée à \$420 247. Il s'agit de Guinness Peat Aviation Ltd. (honoraires pour la location de deux Lockheed 1011 à Air Lanka), de 98020 Canada Inc. et G.A. Norris Enterprises Ltd. (rémunération de services en rapport avec la carte de crédit enRoute), de M.H.G. Murray (vente d'emplacements publicitaires sur des imprimés et des brochures) et de Aviation Systems International Inc. et Pacific Air Industries Inc. (commission sur la vente de matériel aéronautique en surplus).

Remerciements

Le dévouement, le professionnalisme et la loyauté des plus de 23 000 membres du personnel d'Air Canada ont largement contribué aux résultats de la Société durant l'année. En témoignage de sa gratitude, le Conseil d'administration a résolu de porter ce qui suit au procès-verbal de sa première réunion de 1982:

«En une époque où la croissance du marché est minimale, voire nulle, et où l'économie se détériore, où la concurrence nous talonne fureusement et où les frais de carburant et d'exploitation poursuivent sans relâche leur course ascendante, le seul facteur variable qui puisse influencer sur notre destin et faire le succès de l'entreprise est l'apport des 23 000 membres de notre personnel. Leurs réalisations se sont situées au plus haut niveau et nous ne doutons pas qu'ils continueront à l'avenir de faire preuve du même dévouement. Il est clair que les temps sont difficiles et incertains dans le secteur où nous oeuvrons.

«Conscients de tout cela, nous considérons comme un honneur de proposer que cette réunion, la première de 1982, vote des remerciements à tout le personnel d'Air Canada pour la façon dont il a surmonté les difficiles obstacles de l'année écoulée et continué à se forger, au Canada et à l'étranger, une réputation qui justifie de sa part une légitime fierté.»



René Amyot, C.R.
Président du Conseil



Claude I. Taylor
Président-directeur général

Claude I. Taylor

à laquelle font face Air Canada et l'ensemble de l'industrie du transport aérien. Le rôle de la fonction Relations humaines et d'entreprise est d'autant plus essentiel que le public canadien est, en définitive, le véritable propriétaire de la compagnie aérienne nationale.

Sur le plan linguistique, il faut noter la publication d'un lexique sur les opérations aériennes et de vocabulaires sur le fret, l'administration et le personnel. Un vocabulaire sur le commissariat et un lexique sur la maintenance sont en préparation. Air Canada est ainsi un chef de file en matière de vocabulaires spécialisés.

Quatre-vingt-quinze pour cent des 2 000 imprimés utilisés quotidiennement sont publiés en présentation bilingue et le programme de traduction des manuels techniques est aux deux tiers réalisé. Un millier d'employés ont suivi en 1981 un cours de langue. Fin décembre, 57 pour cent des agents de bord et 41 pour cent des agents Passagers au Canada étaient bilingues.

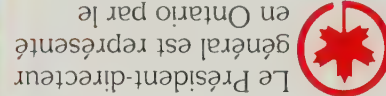
En 1981, Air Canada a fondé son propre service médical avec nomination d'un directeur et intégration des bureaux de Montréal, Toronto et Vancouver, où le service était assuré par le Canadien National.

Cette mesure traduit l'engagement de la Société à l'égard de la santé au travail de son personnel ainsi que des problèmes médicaux particuliers de ses passagers.

Premier vice-président — Ontario



J. M. Callen
Premier vice-président — Ontario



Le Président-directeur général est représenté en Ontario par le Premier vice-président — Ontario, le seul membre de la haute direction à l'extérieur du siège social.

En plus de jouer un rôle essentiel dans les rapports entre Air Canada et le gouvernement, les personnalités du monde des affaires et les collectivités de la province, le Premier vice-président — Ontario représente les intérêts de la Société auprès des organismes touristiques.

La concurrence continue à s'intensifier en Ontario. À Toronto seulement, la Société est en concurrence avec huit compagnies canadiennes, six transporteurs des États-Unis, huit compagnies d'autres pays et 24 transporteurs à la demande.

Air Canada dessert régulièrement neuf villes de l'Ontario et fournit des services d'assistance en escale à Air Atonabee, Air Florida, Air France, Air Jamaica, Air Ontario, British Air Tours, Nordair, NorOntair, Pacific Western Airlines, Viasa et Worldways Canada Ltd.

sur la Compagnie et sur le pays, les trophées Génie, huitième année, le Championnat national de hockey midjet et le championnat de golf pour vétérans, parrainé pour la première fois en 1981.

La Société s'est employée à promouvoir un dialogue constructif avec son personnel en faisant appel à une présentation audio-visuelle intitulée «Le défi d'Air Canada» pour susciter les échanges de vues au sein de l'entreprise. Cette présentation, qui souligne les réalités auxquelles devra faire face la Société dans les années 1980, a pour objet de développer le sentiment de responsabilité partagée quant à l'avenir de l'entreprise. Dans cette perspective, des groupes de discussion ont été formés en 1981 et poursuivront leur activité en 1982.

L'année 1981 a marqué la publication du premier Rapport annuel au personnel, qui démontre comment les réalisations des employés, au niveau individuel autant que professionnel, ont contribué à la bonne marche de la Compagnie.

L'information régulière du public sur les lignes de conduite de la Société, sur ses stratégies et sur ses programmes a pris plus d'importance en 1981 à la lumière de la conjoncture socio-économique complexe

Conférence du Financial Post, à Toronto
Lauréat du Prix d'excellence
Échanges de vues entre le personnel et la direction



Relations humaines
et d'entreprise

Au cours de l'année, la direction Relations humaines et d'entreprise a axé ses efforts sur le perfectionnement et l'utilisation des ressources humaines, sur la sensibilisation du personnel à la nécessité de s'adapter à un milieu en évolution, et sur l'accentuation à la fois du dialogue dans l'entreprise et des communications internes et externes à l'appui des lignes de conduite et des programmes de la Société. L'année s'est caractérisée par la consolidation des relations et par la consultation avec les groupes syndicaux par suite du renouvellement en 1980 des conventions collectives des douze syndicats. Plusieurs comités mixtes se sont occupés de projets d'amélioration de la qualité de vie au travail. Un programme de communication et de formation en relations du travail a donné lieu à des rencontres syndicales-patronales au plus haut niveau, à des cours et à la publication d'un Guide des relations du travail pour les chefs de service et les responsables. Environ un demi-million d'heures-hommes ont été consacrées au perfectionnement du personnel syndiqué. De plus, quelque 1 675 cadres ont participé à 100 cours offerts par la Compagnie.

Le programme syndical-patronal d'aide aux employés en butte à des problèmes d'ordre personnel, créé vers la fin de 1980, s'est développé à mesure que les employés prenaient conscience des services proposés.

Dans le cadre de l'Année internationale des personnes handicapées, Air Canada a instauré une politique d'emploi améliorée et lancé un programme interne de sensibilisation aux difficultés et aux réelles possibilités de ces personnes.

Plusieurs programmes de reconnaissance du mérite ont vu le jour, notamment le Prix d'excellence, remis pour sa première année à 43 employés. Par ailleurs, en vertu d'un nouveau programme à l'intention des enfants du personnel actif et retraité, 11 bourses d'études ont été octroyées.

Créé en 1981, le «Club des 40 ans» a réuni 54 membres fondateurs, employés et retraités ayant au moins quarante ans de service à la Compagnie. A l'image de l'attention que prête le Canada au tiers monde, la Société a négocié avec les pays qu'elle dessert aux Antilles l'établissement d'un programme local de bourses d'études.

La participation du personnel aux campagnes annuelles de bienfaisance par retenues sur le salaire s'est chiffrée en 1981 à \$509 000, auxquels se sont greffées des contributions financières et d'autres formes d'aide au titre du programme de la Société sur les dons. Ce programme permet à la Société de répondre à l'appel d'un grand éventail d'organismes locaux et nationaux oeuvrant dans les domaines de la santé, du bien-être, du progrès social, de la culture, de l'éducation, des arts et du sport amateur.

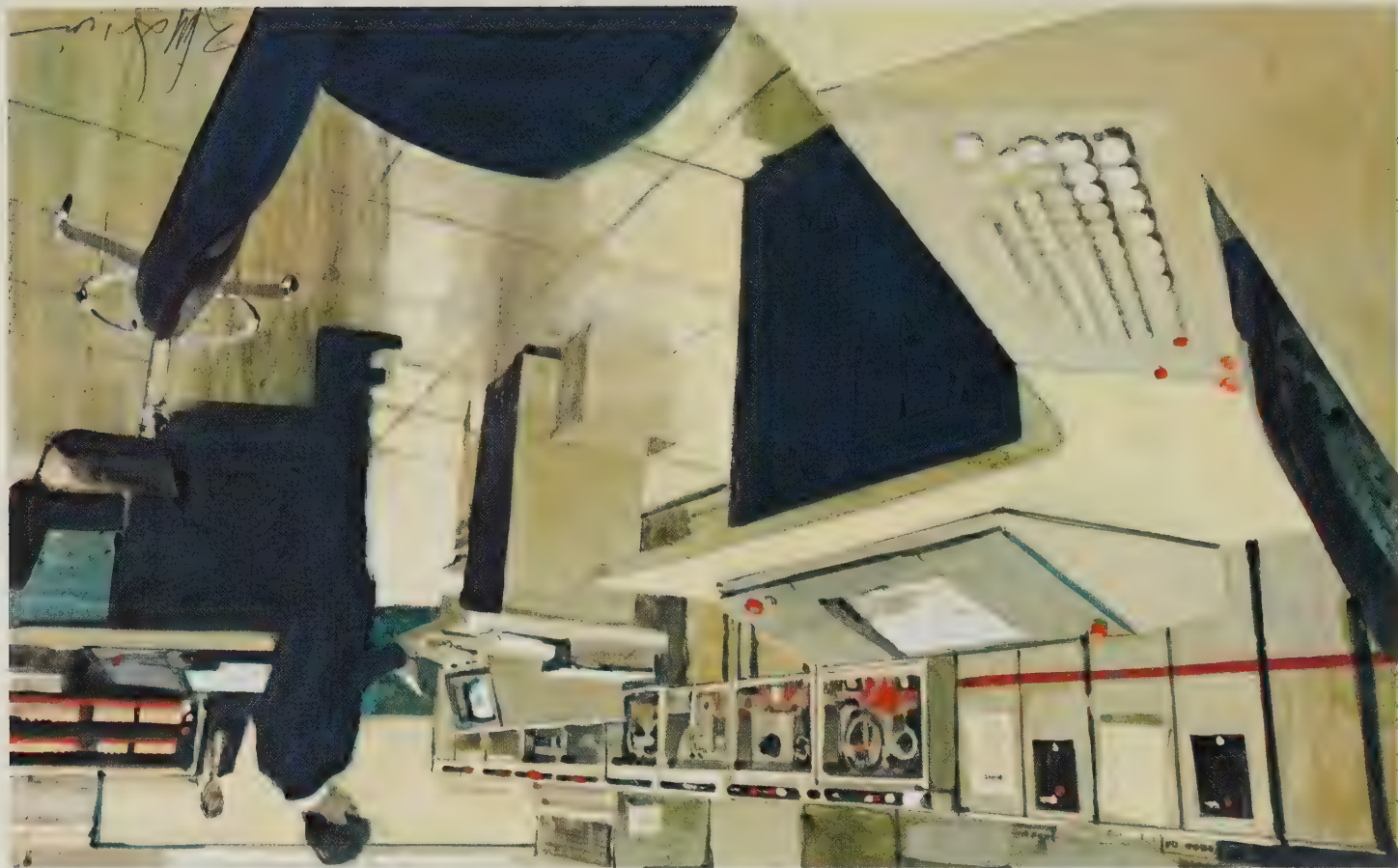
Air Canada a appuyé diverses activités d'importance tels le Championnat du monde de curling couronné par le Balai d'argent, qui a attiré l'attention internationale



J. E. Whitelaw
Premier vice-président —
Relations humaines et
d'entreprise



Parainage de la Canadian Opera Company



Le centre informatique de Toronto

la fin de 1981, on prévoyait un bénéfice de \$8,6 millions pour l'exercice se terminant le 31 mars 1982.

Nordair Ltée a consolidé son réseau dans l'est et le nord du Canada. Compagnie régionale dans laquelle la Société détient une participation de 86,5 pour cent, elle concurrence Air Canada, CP Air et des transporteurs internationaux, régionaux et de troisième niveau sur des lignes régulières touchant le Québec, l'Ontario, le Manitoba, les Territoires du Nord-Ouest et les États-Unis. Elle assure aussi des affrètements, en particulier sur les destinations méridionales.

Avec un bénéfice net de \$2,2 millions en 1981, Nordair Ltée accuse à ce titre une baisse par rapport à 1980, due à l'augmentation des coûts, à l'intensité de la concurrence et à la faiblesse de la croissance des marchés qui ont touché l'ensemble du transport aérien. Un conflit de travail de 16 jours n'a pas eu d'incidence marquée sur les résultats.

Air Canada a fait son entrée dans le domaine de l'aviation générale par l'acquisition en 1981 d'une participation de 30 pour cent dans Innotech Aviation Limitée, entreprise canadienne spécialisée dans la fourniture de services techniques et à forfait pour les avions d'affaires ainsi que dans l'aménagement, l'entretien et la vente d'appareils. La Société participe ainsi à un des marchés du transport aérien dont la croissance est la plus forte en Amérique du Nord.

La carte enRoute, centre autonome de gestion au

sein de la Société, a renforcé sa position en tant que première carte de crédit de compagnie aérienne par son chiffre d'affaires, en hausse de plus de 30 pour cent. Les transporteurs principaux, régionaux et de troisième niveau du Canada acceptent tous la carte enRoute en règlement de leurs services. Aux États-Unis, American Airlines et Frontier Airlines ont commencé à l'honorer en 1981, de même que les compagnies polonaise LOT et allemande Lufthansa qui, avec British Airways, étendent son utilisation à l'étranger. En outre, plus de 8 000 hôtels, agences de location de voitures et restaurants du Canada, des États-Unis, d'Europe et des Antilles acceptent la carte. Touram Inc., filiale en propriété exclusive spécialisée dans l'organisation de voyages à forfait et d'autres services reliés au voyage, a fait progresser de 457 pour cent son chiffre d'affaires en 1981. Elle s'est chargée des Vois Nolisoleil et a poursuivi la commercialisation de ses produits traditionnels tels Skifari, les circuits accompagnés en autocar et les forfaits spéciaux dans le cadre du Championnat du monde de curling, Balai d'argent d'Air Canada. Touram a aussi lancé des croisières à forfait avec 19 compagnies de navigation. Toujours en 1981, un cours de gestion en aviation a été élaboré à l'initiative conjointe d'Air Canada et de l'Université McGill. Ce cours sera donné en juin 1982 et s'adresse aux cadres de l'administration publique, des aéroports, des compagnies aériennes et de l'industrie aérospatiale du monde entier.

Groupe d'entreprises



En 1981, le Groupe d'entreprises s'est donné pour priorités, d'une part, l'élargissement de la gamme d'applications des techniques de télécommunications dans le cadre d'une recherche constante de gains de productivité et, d'autre part, la diversification des sources de revenu par l'exploitation du potentiel commercial des techniques d'Air Canada et par la recherche d'investissements rentables dans des secteurs d'activité connexes.

Informatique

Une division Marketing et Ventes a été créée pour commercialiser les produits informatiques présents et futurs de la Société, surtout auprès des entreprises oeuvrant dans le domaine du voyage.

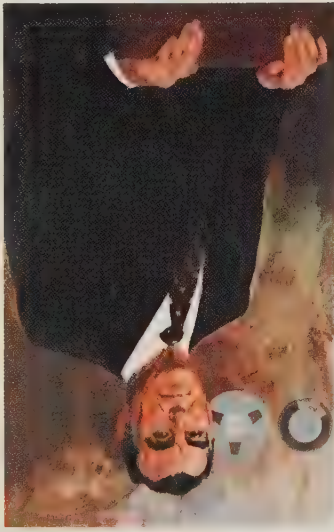
Le système de réservations ReserVec II s'est encore acquis des clients; des recettes de plus de \$22 millions proviennent de 15 contrats importants, cette activité croissant à un taux d'environ 30 pour cent par an. Quelques 1 600 agences de voyages et titulaires de comptes commerciaux de la Société utilisent maintenant ReserVec II et, outre plusieurs compagnies internationales, tous les transporteurs régionaux canadiens et un nombre grandissant de transporteurs de troisième niveau ont conclu des accords avec Air Canada pour que leur horaire y soit affiché.

Une centaine de mini-ordinateurs de gestion, appelés MAC (Mini Administration Computer) et sous-produit intégral de ReserVec II, ont été installés dans les agences de voyages, de St. John's à Victoria. Le MAC met à la disposition des agences, sur place, un système automatisé d'information de la direction, de comptabilité et de contrôle; il est prévu de l'adapter ultérieurement aux agences à succursales multiples.

Grâce aux lignes terrestres, aux micro-ondes et aux câbles transocéaniques, le réseau ReserVec II s'étend désormais à toute l'Amérique du Nord, à certains pays des Antilles et par delà l'Atlantique et le Pacifique. En 1981 a été annoncé l'établissement d'un centre informatique de \$23 millions à Winnipeg. Ce centre sera équipé d'un nouveau matériel d'environ \$25 millions. Il abritera également le système de réservations de la prochaine génération, le PRISM, dont la mise en service est prévue pour les années 1984-1985.

Plusieurs systèmes d'informatique et de télécommunications ont été mis en oeuvre dans les domaines des services aux passagers, de la gestion du carburant, de l'affectation du personnel et de la gestion financière. Filiales et Participations

Air Canada a enregistré en 1981 des résultats satisfaisants au titre de ses diverses participations. Guinness Peat Aviation Ltd., de Shannon, en Irlande, entreprise dans laquelle Air Canada détient une participation de 29,3 pour cent, affiche un bénéfice net de \$7,1 millions pour l'exercice clos le 31 mars 1981, soit un progrès de \$2,2 millions sur l'année précédente. Vers

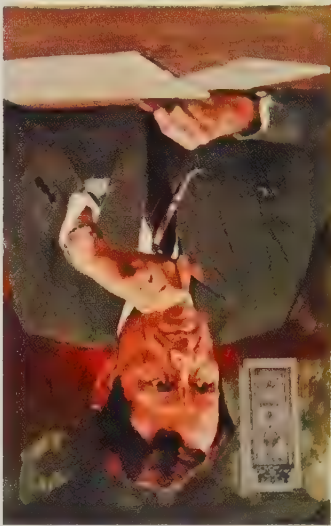


John W. McGill
Vice-président général —
Chef du Groupe d'entreprises



Forfaits vacances de Touram
La carte enRoute à l'oeuvre
Prestations de maintenance aux compagnies étrangères





D. J. Groom
Premier vice-président —
Finances
et Planification d'entreprise

La conjoncture difficile de 1981 et ses effets négatifs sur la rentabilité et la trésorerie ont mis en lumière l'importance de la planification financière, de la gestion des fonds et de l'information précise et à jour de la direction. Ces activités ont donc fait l'objet d'une attention particulière de la part de la direction Finances et Planification d'entreprise.

L'effort de la Société pour améliorer la satisfaction et la productivité au travail se poursuit aux bureaux de Winnipeg, qui regroupent la majorité du personnel. Des programmes sur «la qualité de vie au travail» ont été lancés pour résoudre les problèmes que pose la rapide évolution du milieu social et technique. Une motivation et une satisfaction accrues ont ainsi conduit à certains progrès encourageants de la productivité.

L'implantation de perfectionnements informatiques d'importance, qui est en cours, se traduira par une plus grande efficacité des systèmes d'information de la direction. Un système avant-gardiste d'administration du crédit est entré en service en 1981 à l'appui de la carte enRouté, et l'introduction d'un nouveau système de paie est prévue pour 1982. De plus, les travaux se poursuivent relativement à un processus de compte rendu financier d'une grande souplesse et à un processus de compte rendu des résultats, tous deux soigneusement adaptés aux besoins des directions régionales en matière de ventes et de service.

Air Canada a continué de s'assurer aux meilleures conditions le financement d'avions et de moteurs. Des engagements totalisant près de \$U.S.1.3 milliard ont été obtenus auprès des organismes de crédit à l'exportation des États-Unis, du Royaume-Uni et de France pour le financement d'appareils, de réacteurs et de pièces de rechange en commande ferme et en option livrables au cours des cinq prochaines années. Les taux d'intérêt fixes consentis s'échelonnent de 8 à 10 pour cent l'an. Compte tenu des taux d'intérêt élevés et instables en vigueur ainsi que de l'incertitude quant à la disponibilité de prêts à taux fixe, les accords passés sont très

avantageux. Pendant l'exercice, les fonds effectivement empruntés à ces organismes pour le financement d'avions ont été de \$153 millions.

En 1981, la Société a aussi puisé à même ses fonds pour contribuer au financement du programme de rééquipement de la flotte, d'où une réduction de l'encaisse et des placements à court terme. Le ratio du fonds de roulement, qui était élevé, est donc ramené à un niveau plus normal.

Les intérêts sur les placements à court terme ont totalisé \$36 millions contre \$35 millions en 1980, la valeur quotidienne moyenne des placements déclinant de \$267 millions à \$225 millions. L'augmentation de ces revenus est attribuable à la vive hausse des taux d'intérêt au second semestre. En fin d'exercice, les placements à court terme se chiffraient à \$137 millions, comparativement à \$302 millions à la fin de 1980.

La gestion des opérations en devises est demeurée une source de préoccupations en 1981, surtout du fait que l'achat et le financement des appareils sont fortement concentrés aux États-Unis et au Royaume-Uni. Pendant l'exercice, 25 pour cent du total des encaissements et 36 pour cent du total des déboursés sont faits en devises, opérations pour lesquelles Air Canada a utilisé 87 comptes bancaires dans 25 pays.

La valeur comptable totale des quatre caisses de retraite qu'administre Air Canada pour son personnel du Canada et de l'étranger a franchi le cap du milliard pour s'établir à \$1.1 milliard en fin d'exercice. L'augmentation de \$197 millions de l'actif est due aux contributions de \$62 millions de la Société et du personnel, déduction faite des pensions versées, et aux revenus records de \$135 millions des placements, qui tiennent compte de la réalisation de plus-values de \$38 millions. En 1981, les taux d'intérêt ont connu une forte hausse qui, si elle a largement contribué aux revenus, a par contre eu un effet négatif sensible sur la valeur marchande à la fois des titres à intérêt fixe et des actions. En fin d'exercice, la valeur marchande de l'actif des caisses était inférieure de \$59 millions à la valeur comptable, contre un écart inverse de \$40 millions un an plus tôt.

Comparativement aux autres caisses de retraite canadiennes importantes, les résultats de celles d'Air Canada sont restés supérieurs à la médiane.

Effets de la variation des prix

Dans le passé, la Société a fourni certains renseignements supplémentaires pour illustrer l'incidence de l'inflation sur ses résultats. En décembre 1981, le Comité de recherche comptable de l'Institut canadien des comptables agréés diffusait, sous forme révisée, un exposé-sondage intitulé «Information sur les effets des variations de prix». Les recommandations du Comité sont en cours d'étude, et la prise en considération des effets de l'inflation sur les résultats est reportée jusqu'à ce que soient arrêtées ces recommandations et que soit établie leur application à Air Canada.

tarifs de correspondance a réduit l'attrait du programme Nolisoleil pour les villes canadiennes plus petites. Les Vols Nolisoleil sont parmi les produits les plus importants lancés en 1981. Créés pour rapatrier le trafic qui allait aux transporteurs américains et aux affrèteurs offrant des services directs, ces vols, établis selon un horaire saisonnier, emmènent leurs passagers vers des centres de villégiature tels que Honolulu, Las Vegas et Fort Lauderdale, que ne touchent pas les lignes régulières d'Air Canada. Très populaires, ils donnent aux Canadiens l'occasion de faire des voyages d'agrement peu coûteux vers un nombre croissant de destinations.

D'autres initiatives ont su également retenir l'attention de la clientèle.

Ainsi, les L1011-500 nouvellement acquis ont été basés dans l'ouest du pays pour que la Compagnie y dispose d'un appareil compétitif, économique et autorisant un bon équilibre entre les pleins tarifs et les tarifs promotionnels sur l'Europe.

Une forte régression du trafic transatlantique durant l'hiver a été combattue au moyen d'un solde de places pour le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France.

Tous les tarifs réduits intérieurs ont été coordonnés dans le cadre d'une tarification normalisée appelée

Captage de l'énergie solaire, à Donval
Service des petites expéditions
Poste de pilotage du L1011



«SuperNoliprix» pour permettre aux vacanciers de profiter des tarifs promotionnels à longue durée. De nouveaux tarifs économiques de nuit ont été mis à l'essai sur certaines lignes intérieures. Avec cette tarification, les appareils sont productifs la nuit et la Compagnie se dote d'une arme commerciale efficace.

En cette ère de tarifs réduits, le service «Connaisseur» a conservé la faveur des passagers payant le plein tarif en leur offrant des comptoirs d'enregistrement spéciaux, une attention particulière à l'embarquement et, quand le taux d'occupation de l'avion le permet, plus de place à bord. Ce service a été étendu à Regina, Saskatoon et Winnipeg dans l'Ouest, à St. John's et Halifax sur la côte atlantique ainsi qu'à Los Angeles, San Francisco, Dallas/Fort Worth et Houston.

Fret

La concurrence a augmenté en 1981 sur les principales lignes. Air Canada a en effet dû tenir compte d'une augmentation de l'offre chez ses concurrents régionaux et nationaux, de l'arrivée d'une compagnie aérienne spécialisée dans le fret et de l'intégration du fret aux nolisements passagers intérieurs. Quant aux compagnies étrangères, elles ont intensifié leur activité sur l'Atlantique Nord.

Pour contrer la concurrence, la direction Fret a eu recours à de nouveaux services et à de nouveaux tarifs. Le volume du fret ordinaire s'est accru de 3,9 pour cent, pour des recettes en hausse de 6,1 pour cent. Malgré une grève des Postes de six semaines, le volume du courrier a progressé de 1,9 pour cent. A \$28,3 millions, les recettes des petites expéditions ont connu une avance très encourageante de 59,4 pour cent.

Un service direct par avion-cargo a été créé vers l'est pour relier les pôles de développement de l'Ouest canadien aux provinces de l'Atlantique selon l'horaire le plus commode. Un Boeing 747 en version mixte passagers-fret a été introduit sur la liaison Toronto — Los Angeles pour y maintenir la prédominance d'Air Canada en dépit de la présence de deux grands transporteurs américains.

La transformation de DC-8-63 passagers en cargos a porté à quatre le nombre de ces appareils en service en fin d'année, deux autres devant être convertis en 1982. L'emploi rationnel du personnel et du matériel a fait l'objet d'une attention particulière. Ainsi, le coût d'un nouveau système de contrôle des conteneurs à bagages et à fret a été entièrement compensé en 1981 par la réduction des frais de location versés à d'autres compagnies et par la meilleure utilisation du matériel.

La construction de nouvelles aéroports de fret s'est achevée à Edmonton, à Québec et à Boston, tandis que les installations de Toronto, de Miami et de Paris étaient améliorées. En outre, l'étude de nouvelles aéroports à St. John's, à Halifax, à Tampa et à Los Angeles s'est poursuivie.

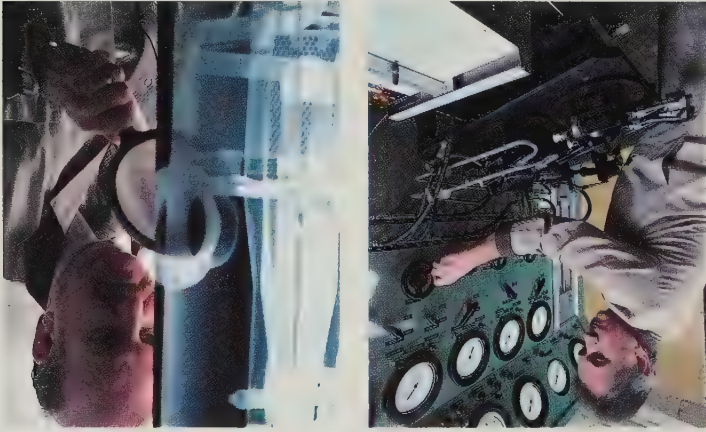
entre les responsables et les usagers des installations et la volonté des compagnies de contester devant les tribunaux les redevances qu'elles jugent excessives.

Planification et Marketing passages

En 1981, Air Canada a tiré son épingle du jeu face à un marché très instable en étant plus compétitive et plus réceptive aux exigences de la clientèle.

La concurrence s'est avivée tant au Canada qu'à l'étranger. Wardair a pénétré le marché transcontinental par des vols nolisés réguliers et des services de fret, tandis que CP Air et les transporteurs régionaux ont lancé de nouvelles lignes et accru leurs fréquences. Sur le plan international, British Airways a commencé à desservir l'Ouest du Canada et plusieurs compagnies américaines ont inauguré des services transfrontière.

En outre, la guerre des prix aux États-Unis s'est traduite par l'offre de bas tarifs sur l'Atlantique, privant Air Canada d'une part de trafic qui aurait pu lui revenir. Des difficultés d'ordre bilatéral ou réglementaire ont nui à la position concurrentielle de la Compagnie. Le retard dans le renouvellement de l'accord avec l'Allemagne a forcé Air Canada à amputer son horaire d'été et à freiner son expansion sur ce marché. Au Canada, la suspension de l'homologation de certains



Essais hydrauliques, à Dorval
Inspection aux rayons X, à Dorval
Transport du courrier, à Toronto



Le difficile équilibre atteint entre, d'une part, les services programmés et, d'autre part, la demande et les impératifs économiques de la Société a largement contribué aux résultats de l'exercice. L'adoption d'horaires souples tout au long de l'année, qui a remplacé les changements traditionnels d'avril et d'octobre, est une des mesures prises dans le sens d'une adaptation plus rapide aux fluctuations du marché des voyages d'affaires.

Tous les vols reliant New York à Toronto et Montréal ont été transférés à l'aéroport LaGuardia pour mieux répondre aux besoins des milieux d'affaires, et la fréquence des liaisons avec Montréal a été accrue. La desserte de Montréal et de Toronto à partir de Chicago a été ramenée à deux vols quotidiens. Les fréquences ont aussi été réduites sur Montréal — Ottawa et Toronto — Miami pour aligner l'offre sur la demande. Il en a été de même des services sur la Barbade et les Bahamas.

En fin d'exercice, la flotte d'Air Canada comprenait 127 appareils: 7 Boeing 747, 18 Lockheed 1011, 15 Douglas DC-8 passagers et 10 autres cargos, 36 Boeing 727 et 41 Douglas DC-9. Deux L1011, auparavant loués pour la période de pointe estivale, sont maintenant utilisés toute l'année. Par contre, deux des L1011 ont été donnés en location à Air Lanka jusqu'en octobre 1982. On prévoit le retrait graduel des DC-8 passagers, auxquels seront substitués les Boeing 767, l'accroissement à 39 appareils de la flotte de Boeing 727 et la réduction progressive du nombre de DC-9.

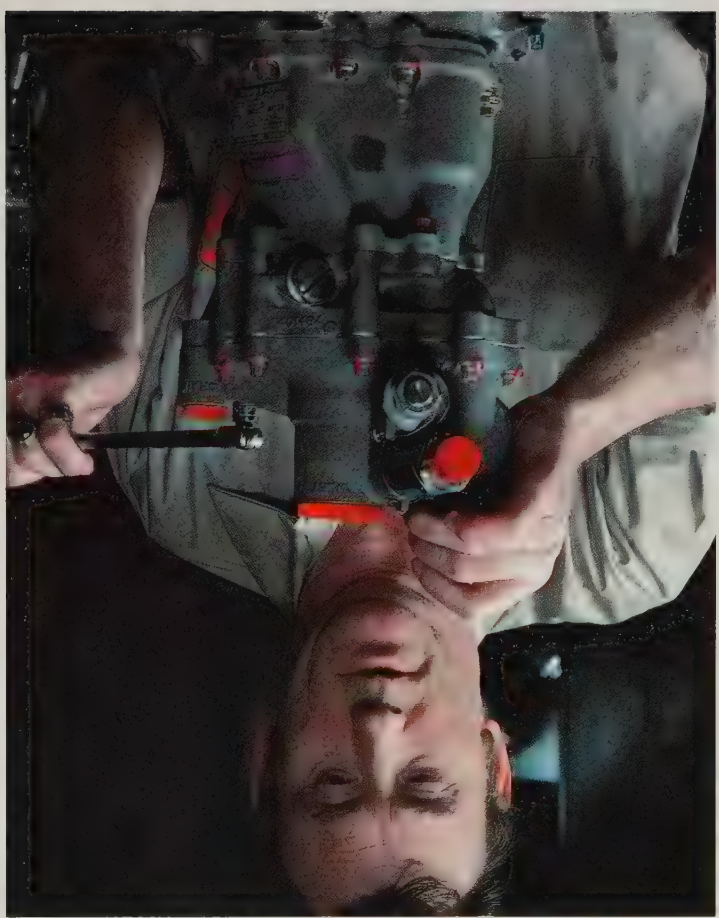
Dans le secteur des Relations gouvernementales et internationales, la participation aux négociations relatives aux accords bilatéraux sur les services aériens est demeurée une importante activité de la Société. Un accord bilatéral a été conclu entre le Canada et la République fédérale d'Allemagne. Il prévoit l'entrée d'un transporteur allemand dans l'Ouest canadien et des possibilités appréciables d'expansion du transport aérien international pour le Canada. Air Canada a obtenu les droits intermédiaires au départ de trois villes entre le Canada et l'Allemagne, l'accès illimité à toutes les destinations au-delà de l'Allemagne et la levée des limitations sur la capacité et la fréquence des vols au départ du Canada, limitations qui avaient entravé la croissance normale du marché Canada — Allemagne. Des négociations bilatérales ont débuté avec les États-Unis, le premier marché extérieur d'Air Canada. La structure présente des lignes régulières, compte tenu de facteurs naturels comme la géographie et la taille du marché, a créé un déséquilibre en faveur des États-Unis. Air Canada estime que toute révision de la structure des lignes doit s'attaquer à ce problème. Les redevances d'usage des aéroports et des aides à la navigation ont presque triple de 1974 à 1981, passant de \$27 millions à \$79 millions. Des indices laissent entrevoir une modération des hausses, attribuable à deux facteurs: le retour à une plus grande consultation

Si une plus grande disponibilité du pétrole a endigué et parfois renversé l'escalade des prix à l'étranger, le prix du pétrole canadien est monté en flèche par suite du Programme énergétique national de 1980 et, plus récemment, de l'entente entre le gouvernement fédéral et celui de l'Alberta. Pour ses achats de carburant au Canada, la Compagnie a payé en 1981 un prix moyen accru de 52 pour cent par rapport à 1980 alors qu'à l'étranger, la hausse moyenne a été de 7 pour cent. La facture pétrolière d'Air Canada s'est élevée à \$567 millions, soit \$149 millions de plus qu'en 1980, le carburant pris au Canada constituant 78 pour cent de la consommation totale. Amorcées en cours d'année, diverses modifications aux avions et aux procédures réduiront, dans leur application intégrale, la consommation de carburant totale de la Compagnie de plus de un pour cent.

Ventes et Service – Affaires aériennes

L'activité du groupe Ventes et Service en 1981 s'est surtout caractérisée par le lancement d'un programme officiel et exhaustif de productivité rationnelle qui permette à la Société de relever les défis des années 1980 et au-delà. Le programme repose sur la participation de plus de 13 000 employés à tous les échelons. Le groupe a produit des recettes complémentaires excédant \$44 millions au titre de services d'assistance

Travaux d'entretien de précision, à Dorval



au sol avions, passagers et fret fournis à d'autres transporteurs, ainsi que de services à bord et de commissions sur des ventes diverses. La direction du Service en vol et ses 3 450 employés ont joué un rôle majeur dans l'accueil favorable réservé par le public aux nouveaux produits tels le service Connaissseur, les SuperNoliprix et les Vols Nolisoleil. Un certain nombre de prestations offertes à bord des appareils ont été rehaussées. Des écouteurs plus modernes et plus confortables ont été mis à la disposition des passagers et un système de projection par vidéocassettes a été installé dans les DC-8. Grâce à l'affectation rationnelle de la flotte par le Contrôle charge marchande et exploitation, 79 pour cent des vols sont partis dans les cinq minutes de l'horaire publié. Air Canada reste ainsi parmi les meilleurs des grands transporteurs nord-américains selon cet important critère qu'est la ponctualité. Un programme de nolisements intérieurs, le deuxième en importance de l'histoire de la Compagnie, a permis à près de 7 000 scouts de participer au Jamboree national tenu à Banff. Sur le plan international, 11 000 passagers ont été transportés entre Casablanca, au Maroc, et Djedda, en Arabie Saoudite, dans le cadre du pèlerinage annuel des musulmans à la Mecque. D'importantes modifications ont été apportées aux installations de traitement des bagages pour améliorer la maintenance et les conditions de travail à l'aérogare de Toronto, la plus achalandée du Canada. Des conteneurs en fibre de verre, plus légers, ont en outre été adoptés afin de réduire les risques d'avarie. Pour économiser l'énergie, l'escal de Montréal a entrepris la conversion de véhicules de piste au diesel ou à l'électricité, et des dispositifs fixes d'alimentation des avions ont été achevés à Toronto, Montréal et Québec. Des salons Feuille d'érable ont été inaugurés à Miami et à Chicago. Durant l'Année internationale des personnes handicapées, Air Canada a redoublé d'efforts pour faciliter les déplacements de ces personnes. Le dispositif «Visnor», qui permet aux passagers souffrant de troubles d'élocution ou d'audition d'effectuer leurs réservations manuellement, a été généralisé au Canada. Un conteneur spécial a été mis au point et homologué pour le transport en avion des batteries à acide de fauteuils roulants électriques. Les appareils portatifs de dialyse sont maintenant acceptés sans supplément. De plus, le transport des quadriplégiques nécessitant un respirateur en cours de vol a été rendu possible.

Planification et Coordination – Affaires aériennes

La complexité du cadre économique et réglementaire agissant sur les besoins à court et à long termes d'Air Canada en matière de production et en matière de composition et d'utilisation de la flotte a accentué le rôle déterminant de la direction Planification et Coordination – Affaires aériennes en 1981.

Dans le cadre du plan d'entreprise sur l'économie d'énergie, une des plus grandes installations à énergie solaire du Canada a été mise en service à la base de Dorval, en collaboration avec Travaux publics Canada. Elle permet un premier chauffage de l'eau servant au personnel ainsi qu'à certains usages industriels. Conséquence de l'alignement direct du programme d'exploitation sur la demande, la direction Opérations aériennes n'a engagé aucun pilote en 1981. À la fin de l'exercice, le personnel navigant technique actif comptait 2 022 pilotes, 40 de moins que l'année précédente par suite de l'érosion naturelle de l'effectif.

La formation en simulateur du personnel d'Air Canada a totalisé 37 300 heures. En outre, des contrats avec d'autres compagnies pour l'entraînement de pilotes en simulateur, en salle de classe et en vol réel ont rapporté plus de \$3,5 millions.

La direction Achats et Fourniture a conclu avec un consignataire une entente pour la vente de matériel inutilisé d'une valeur de \$10 millions. Une gestion plus rationnelle des stocks de pièces de rechange a d'ailleurs permis d'en maintenir le niveau bien en deçà des normes pratiquées dans l'industrie, tout en améliorant la mise à disposition des fournitures.

Expédition d'animaux vivants, à Halifax
Préparation des repas servis à bord, à Vancouver
Service à bord
Entraînement sur simulateur de vol



En 1981, la Compagnie a fait face à certains des défis les plus exigeants et les plus graves de son histoire du double point de vue de son exploitation présente et de la préparation de son avenir. La faiblesse de la croissance des marchés, l'intensité de la concurrence sur tous les réseaux et l'escalade des coûts ont continué de mettre à l'épreuve la capacité d'innovation, de productivité et d'efficacité d'Air Canada. Dans ce contexte, les résultats obtenus sont relativement favorables par rapport à ceux de l'ensemble du transport aérien. La rigueur de la gestion financière a caractérisé les Affaires aériennes tout au long de l'année. L'analyse continue de la conjoncture a entraîné l'adaptation des plans et des stratégies. En font foi les \$140 millions et plus économisés par des mesures de réduction des coûts, les quelque 400 nouveaux postes non pourvus et les ajustements au programme d'exploitation pour suivre l'évolution du marché.

Affaires aériennes techniques

Le groupe Affaires aériennes techniques s'est donné pour priorité en 1981 l'optimisation systématique de la productivité de ces fonctions.

Aux installations de maintenance de Toronto s'est achevée la construction de deux sections supplémentaires, pour \$18.7 millions. Des travaux d'agrandissement de \$4 millions ont débuté à Dorval, le principal centre de maintenance d'Air Canada. Un appel d'offres a été lancé pour la construction d'un hangar de \$10.3 millions destiné à la maintenance et aux magasins à Winnipeg. Complémentaires de Dorval pour les activités techniques de la Compagnie, les installations agrandies de Toronto et de Winnipeg accroîtront la capacité globale d'accueil de travaux à contrat. Air Canada effectue maintenant environ 93 pour cent de sa propre maintenance et a de plus, en 1981, enregistré des recettes de \$40 millions au titre de contrats avec des tiers. À cet égard, elle s'intéresse de près au développement de sa clientèle internationale.

Les premiers L1011-500 ont été intégrés à la flotte, Vancouver en devenant la base de maintenance en ligne. Le réaménagement intérieur des DC-8 s'est achevé, alors que s'amorçait un programme de \$27 millions destiné à rehausser l'attrait de 34 DC-9. Imposé en partie par l'absence d'un avion de remplacement adéquat de taille comparable et de rendement supérieur, ce programme comprend, outre la rénovation complète de l'intérieur, des améliorations techniques et structurales majeures. Il doit se terminer d'ici la fin de 1982.

La formation technique à la direction Maintenance a représenté 144 000 heures-stagiaires en 1981 et porté sur les avions existants et nouvellement acquis, de même que sur un appareil de la prochaine génération, le Boeing 767. Les objectifs relatifs aux cours de formation professionnelle donnés en français ont été atteints.

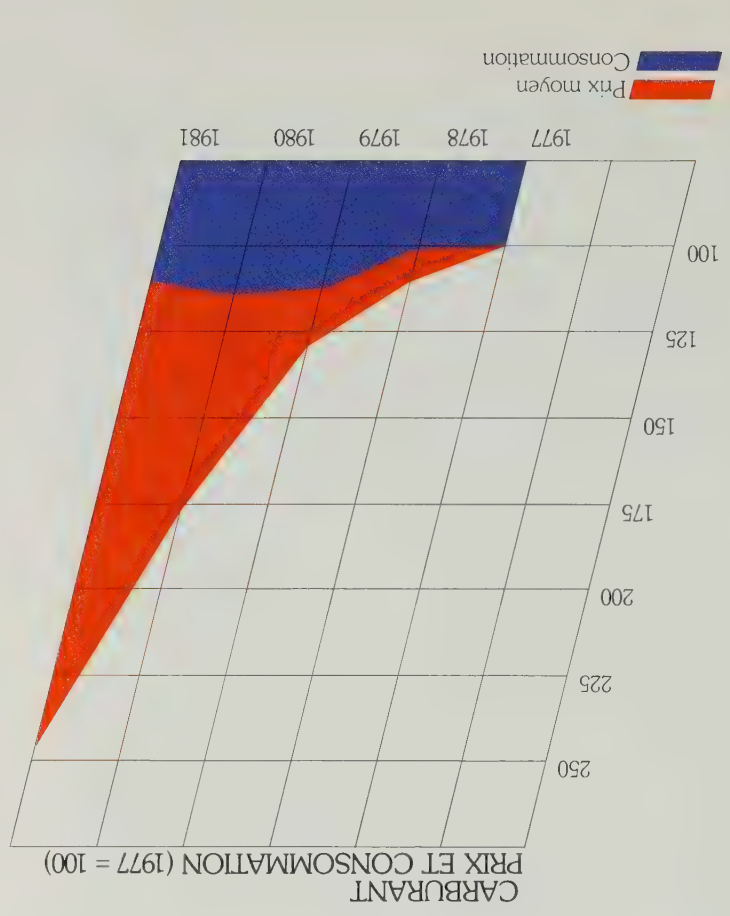
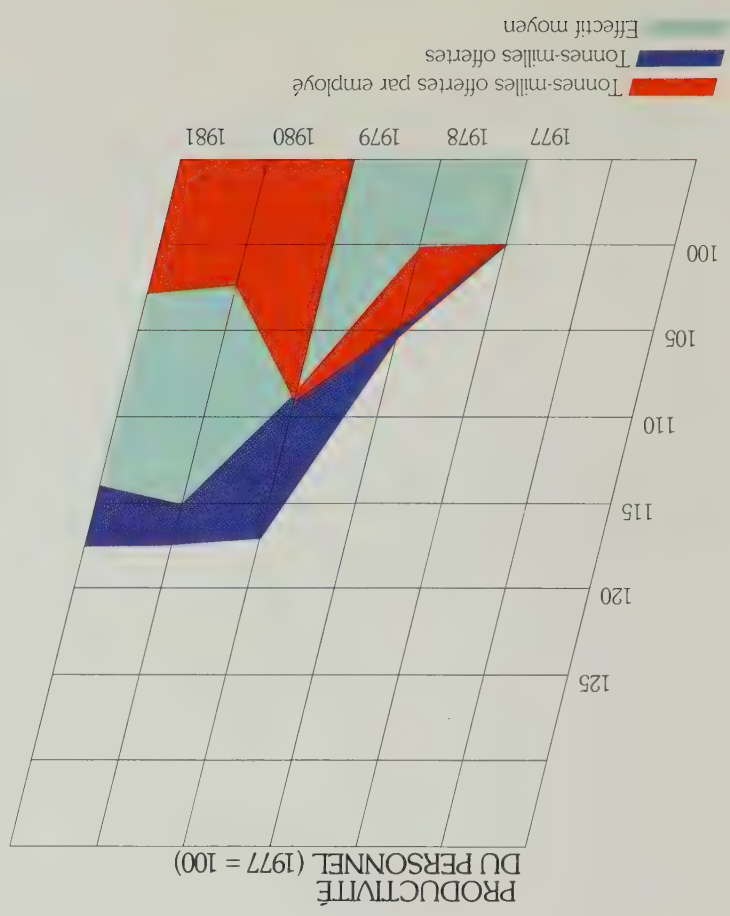
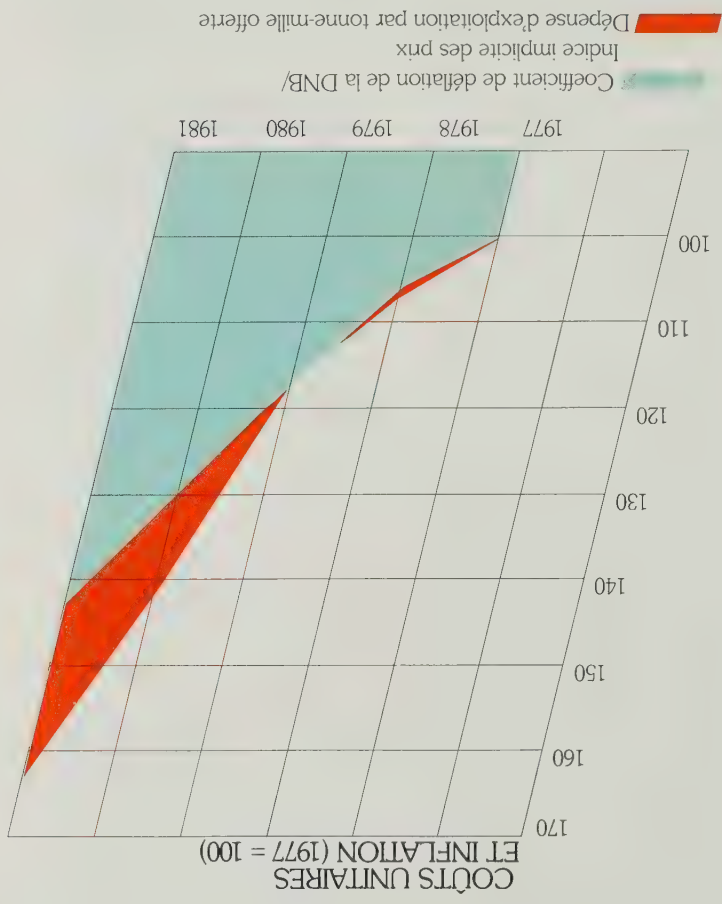
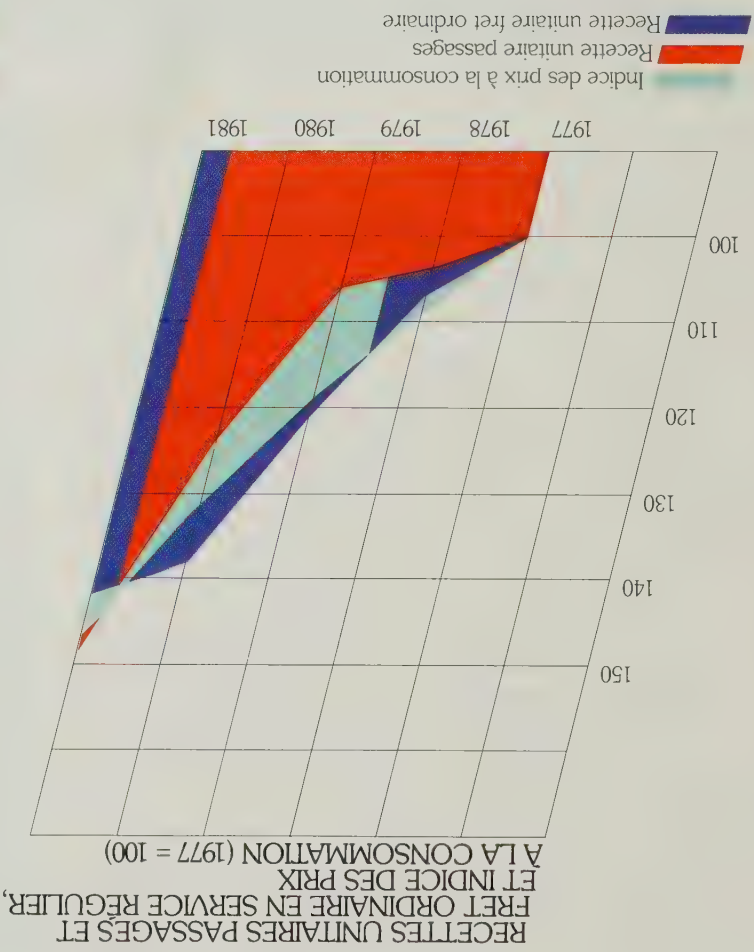


Pierre J. Jeanniot
 Vice-président général —
 Chef des Affaires aériennes



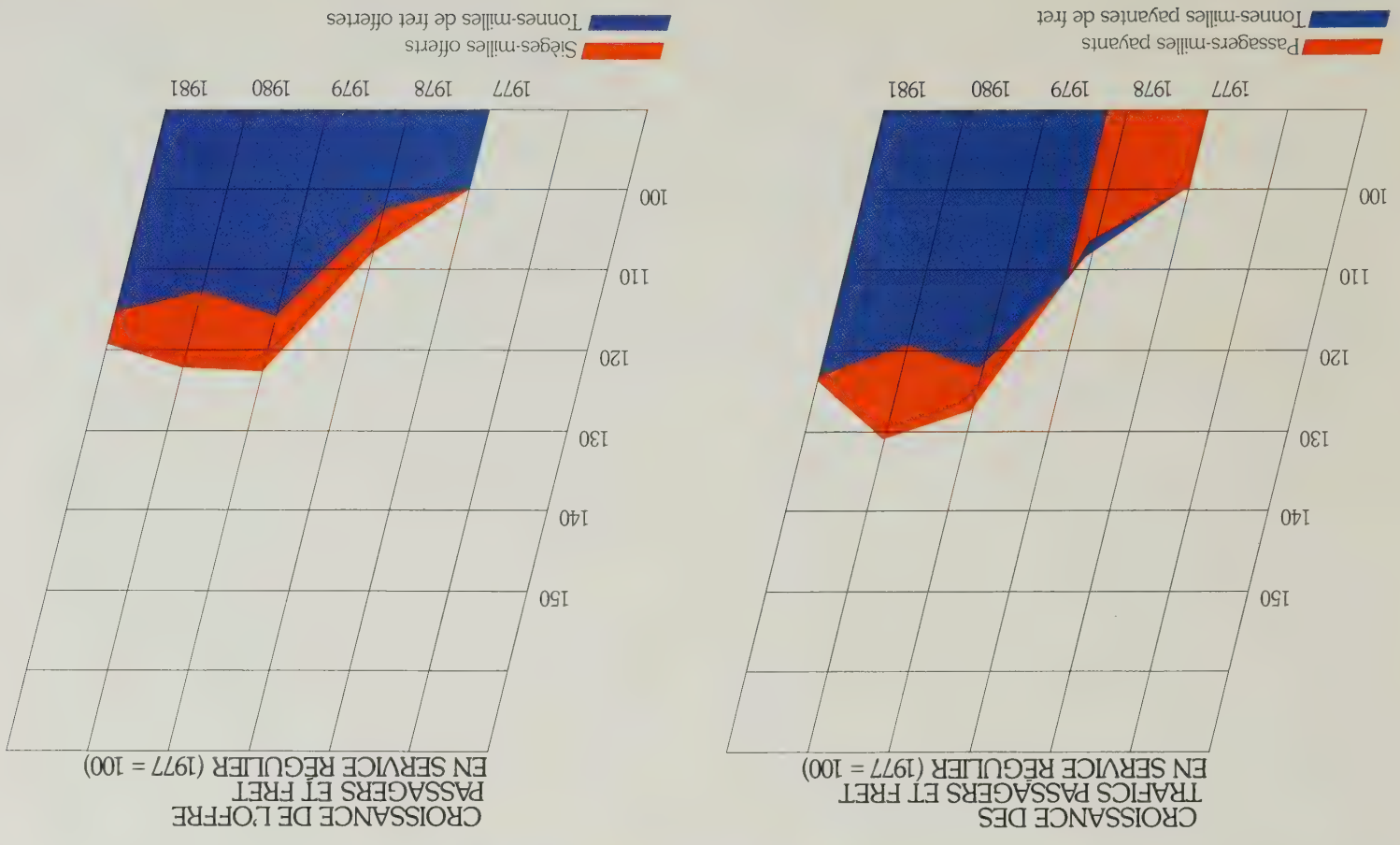
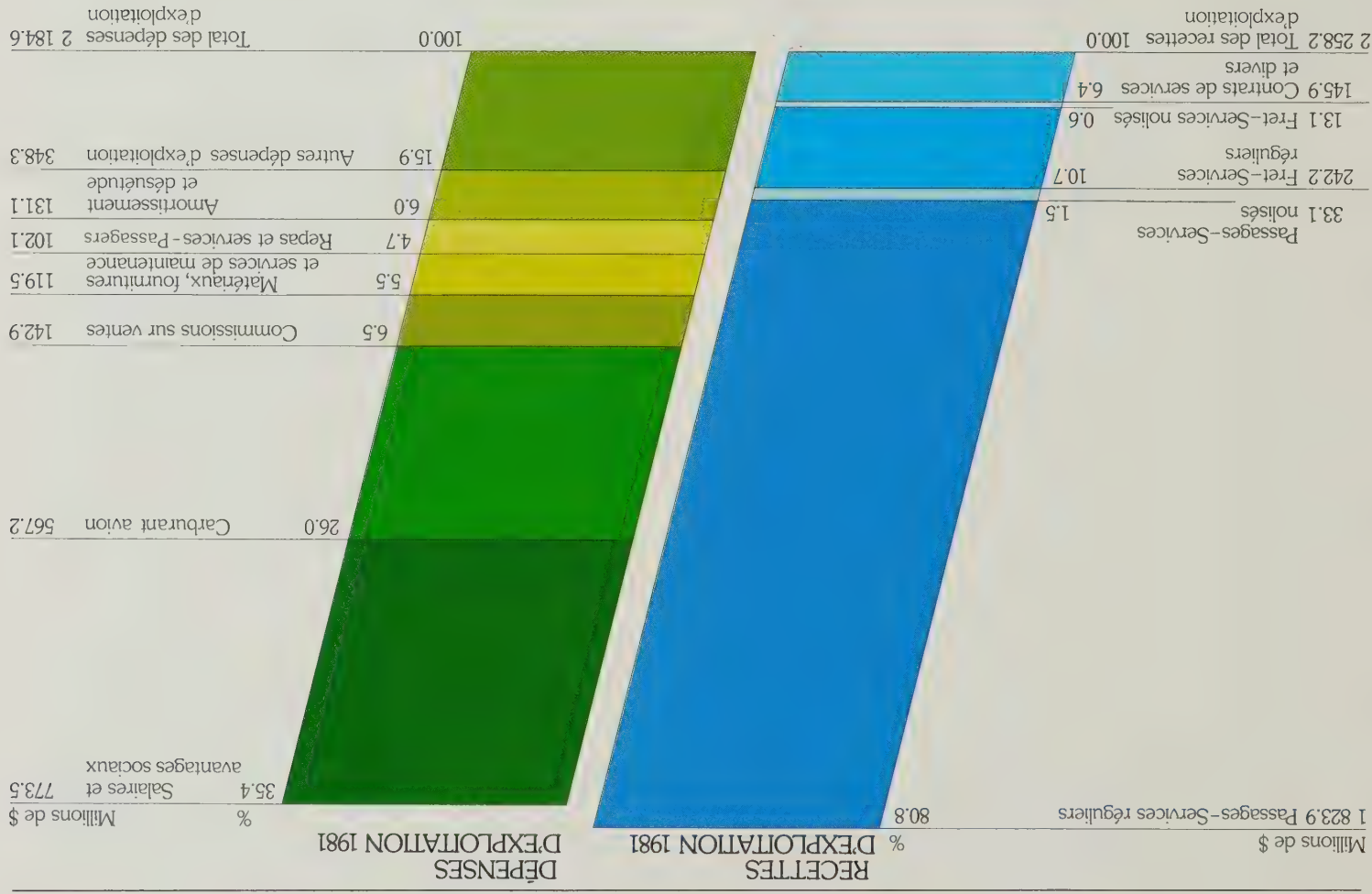
Calgary à l'aube
 Service à la clientèle à l'aéroport de Toronto
 Air Canada se soucie de l'énergie





cent, la hausse de la recette unitaire passages étant par-
tiellement effacée par le repli du trafic. Simultanément,
compte tenu du maintien de l'offre au niveau antérieur,
les dépenses d'exploitation subissent l'inflation élevée
qui persiste dans l'industrie du transport aérien. Les
dépenses de carburant, premier élément de la hausse
des coûts, augmentent de 35 pour cent en dépit de
l'offre inchangée.
Par suite de la faiblesse du trafic, le coefficient
d'occupation des vols réguliers glisse de 67 pour cent à
65 pour cent. Il est à peine supérieur au coefficient
d'équilibre, en baisse à 63 pour cent, indicateur général
qui revient à attribuer le résultat de l'ensemble des
activités au seul secteur passages.
Les recettes passages des services réguliers croissent
de \$212 millions ou 13 pour cent, conséquence du
progrès de 19,5 pour cent de la recette unitaire et de la
régression de 5 pour cent du trafic. Des majorations de
tarif substantielles ont été imposées tout au long de
l'année par l'inflation des coûts, non sans se repercuter
sur le trafic et entraîner davantage les consommateurs
vers les tarifs réduits. Ces phénomènes ont été très nets
pendant l'été, saison clé pour la rentabilité de l'entre-
prise. Les limites à la tolérance du public face à la hausse
du prix du transport aérien ainsi que les niveaux de
capacité offerte par tous les transporteurs sur les grands
marchés ne pourront que mener à la détérioration des
résultats financiers de l'ensemble de l'industrie.
Le réseau intérieur, dont la part des recettes passages
totales atteint presque 60 pour cent, enregistre une
augmentation de la recette unitaire de 20 pour cent.
Pour les deux réseaux Etats-Unis et Sud, cette augmen-
tation est de 22 pour cent, alors qu'elle est de 13 pour
cent sur l'Atlantique. Le trafic est partout en retrait.
Les recettes fret des services réguliers progressent de
\$30 millions ou 14 pour cent grâce à l'avance combinée
de la recette unitaire, liée aux tarifs, et du trafic. Les
services de petites expéditions, au succès grandissant,
comptent pour près de \$11 millions dans la croissance
des recettes.
L'activité nolisements, tant passagers que fret, s'est
accrue en 1981. Du côté passagers, les recettes
atteignent \$33.1 millions, un mieux de \$2.3 millions, ce
qui reflète l'introduction du programme Nolisoleil au
second semestre. Quant aux nolisements fret, les
recettes doublent, passant à \$13.1 millions.
Conformément à sa stratégie de diversification de ses
sources de revenu, la Société a développé ses ventes de
services et de technologie, en particulier dans les
domaines de la maintenance avions, de l'assistance au
sol et de l'informatique. C'est ainsi que les recettes du
poste contrats de services et divers atteignent \$145.9
millions, en hausse de \$26.1 millions.
A \$2 185 millions, les dépenses d'exploitation aug-
mentent de \$293 millions ou 15,5 pour cent, soit d'un
pourcentage similaire à celui de la dépense d'exploitation
par tonne-mille offerte, l'offre étant quasi inchangée. En

revanche, la dépense d'exploitation par tonne-mille
payante a crû de 19 pour cent par suite de la baisse du
coefficient de chargement.
Le poste salaires et avantages sociaux est en hausse
de 11 pour cent. Par l'érosion naturelle de l'effectif jointe
à des restrictions sur les remplacements, le nombre
moyen de salariées a été réduit de 0,5 pour cent. Il en
résulte une légère amélioration de la productivité en
tonnes-milles offertes par employé. Par contre, les
tonnes-milles payantes par employé régressent de 3
pour cent en raison du fléchissement du trafic. Clas-
siques dans le domaine du transport aérien, ces mesures
de la productivité ne tiennent cependant pas compte de
l'activité liée à la vente de services et de technologie.
L'escalade continue des prix du carburant est restée
le premier facteur de la hausse des coûts d'Air Canada.
Conflit par diverses taxes, le prix moyen du carburant
en 1981 a dépassé de 40 pour cent celui de 1980. Il en
est résulté une augmentation de \$149 millions des
dépenses de carburants et lubrifiants qui, passant à \$567
millions, représentent 26 pour cent des dépenses
d'exploitation totales.
Les revenus hors exploitation sont de \$1.7 million.
L'écart défavorable de \$13.2 millions par rapport à
l'exercice précédent s'explique surtout par l'accroisse-
ment de \$10,5 millions des intérêts versés, qui reflète
l'aggravissement de la dette pour couvrir l'achat
d'avions, et par la baisse de \$4,7 millions du profit à
l'aliénation d'éléments d'actif. Les intérêts acquis sont en
hausse de \$1,5 million, les taux plus élevés compensant
la diminution des fonds disponibles pour les placements
à court terme. Les placements d'Air Canada dans
Nordair Ltée, Guinness Peat Aviation Ltd. et MATAC
Cargo Ltée, joints à la participation nouvelle dans
Innotech Aviation Limitée, apportent \$2.3 millions au
résultat net.
L'évolution de la situation financière se caractérise par
les \$223 millions provenant de l'exploitation et les \$92
millions d'augmentation nette de la dette et des engage-
ments de location-acquisition à long terme, plus que
compensés toutefois par les \$472 millions affectés aux
immeubles et au matériel. Le résultat net est une
réduction de \$164 millions de l'encaisse et des
placements à court terme.
A la fin de l'exercice, les immeubles et le matériel, y
compris les versements proportionnels et le matériel
volant en location-acquisition, totalisaient \$1 411 millions
après amortissement accumulé, soit \$331 millions de plus
qu'à la fin de 1980. L'actif total de la Société, en hausse
de \$182 millions, atteignait \$1 870 millions.
La dette et les engagements de location-acquisition à
long terme, y compris l'échéance à moins d'un an, ont
augmenté de \$76 millions. L'avoir de l'actionnaire
progressant de \$27 millions, le rapport dette/avoir passe
de 56/44 à 57/43.

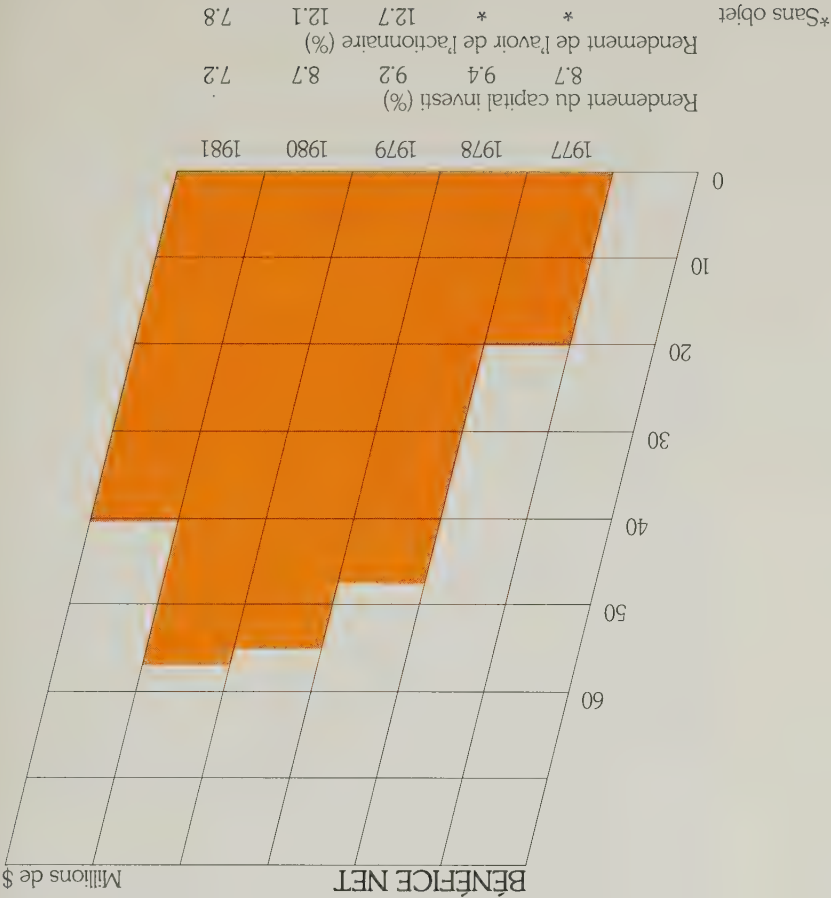


Revue de l'année

Monsieur le Ministre
des Transports
Ottawa



Monsieur le Ministre,
Le Conseil d'administration a l'honneur de vous présenter son rapport pour l'exercice 1981.
Air Canada a enregistré un bénéfice net de \$40.1 millions, soit \$16.9 millions de moins qu'en 1980. Ce recul du bénéfice et l'augmentation de l'investissement ramènent de 8.7 pour cent à 7.2 pour cent le rendement du capital investi. Quant au rendement de l'avoir de l'actionnaire, de 12.1 pour cent en 1980, il décline à 7.8 pour cent.
Le fléchissement du bénéfice traduit l'écart défavorable de \$13.2 millions du compte hors exploitation, dû surtout à la hausse des frais financiers et à la diminution du profit à l'aliénation d'appareils. Plus significative toutefois des activités de base de la Société est la baisse de \$16.8 millions du bénéfice d'exploitation, qui s'établit à \$73.6 millions.
La recette par unité de trafic transportée progresse de 18 pour cent alors que le coût par unité de capacité offerte n'augmente que de 15 pour cent. Le déclin du coefficient de chargement, de 53 pour cent à 51 pour cent, fait cependant tomber la marge d'exploitation de 4.6 pour cent à 3.3 pour cent.
À \$2 258 millions, les recettes d'exploitation franchissent le cap des deux milliards et croissent de 14 pour



se trouvent réduits pour soutenir le programme de renouvellement de la flotte. Les prêteurs affaichant des exigences de plus en plus rigoureuses, la capacité d'Air Canada de satisfaire ses besoins financiers futurs à même ses bénéfices devient décisive pour son avenir. La planification indispensable pour répondre à ces exigences a été facilitée par l'accord sur la politique d'établissement des prix de l'énergie au Canada, qui permet dorénavant de prévoir avec plus de précision l'incidence des coûts du carburant. A mesure que se rétrécira l'écart entre les prix du pétrole canadien et les prix mondiaux, l'augmentation des coûts d'exploitation deviendra inévitable et les tarifs aériens intérieurs, actuellement parmi les plus bas du monde, en seront forcément haussés. Cela accentuera l'obligation d'accroître la productivité à tous les niveaux de l'entreprise et de continuer à prouver que celle-ci peut affronter avec succès les meilleures compagnies du monde, comme elle le fait actuellement. Air Canada estime que, forte de la grande compétence et du soutien de son personnel, dont le concours a été si remarquable en 1981, elle est à même de surmonter tous les obstacles inhérents au marché.

Dans le courant de 1981, le gouvernement a annoncé un projet de nouvelle politique sur le transport aérien intérieur, dont les parties intéressées ont discuté devant le Comité permanent sur le transport de la Chambre des communes au début de 1982. Dans sa présentation, Air Canada appuyait globalement ce projet qui, avec quelques modifications, continuera d'assurer au Canada et aux usagers le bénéfice d'un réseau de transport efficace et cohérent. L'expérience de la déréglementation aux Etats-Unis n'a pas réussi. Et ses différences géographiques, démographiques et économiques avec ce pays sont des motifs suffisants pour que le Canada aborde la réforme de la réglementation de façon plus progressive et ordonnée.

Exprimée en fonction du nombre de passagers-milles payants transportés en services réguliers et notifiés par les compagnies canadiennes sur le réseau intérieur, la part du marché intérieur détenue par Air Canada est tombée de 67.4 pour cent en 1977 à 62.4 pour cent en 1980 en raison d'une présence accrue des concurrents. Pour 1981, Air Canada prévoit que sa part de ce marché sera ramenée à 59.1 pour cent.

Les capitaux engagés sur la foi d'hypothèses de croissance trop optimistes ont servi d'argument à certains pour demander l'accès aux principales lignes canadiennes ou pour y développer leur activité. C'est par une concurrence vigoureuse qu'Air Canada continuera de répondre à ces candidats.

Air Canada est la dixième compagnie aérienne du monde par le nombre de passagers-milles transportés. Elle a également su mériter une réputation internationale d'excellence.

Pour la qualité du service, Egon Ronay, célèbre critique britannique en la matière, a classé Air Canada

Le Président-directeur général, Claude I. Taylor

Quant à l'excellence technique d'Air Canada, ses homologues de la communauté aéronautique mondiale l'ont sanctionnée par l'attribution pour 1981 du *Technical Management Award* décerné par la revue *Air Transport World* «en considération de l'excellence constante manifestée au cours des ans par la réalisation d'une productivité maximale» dans des domaines tels que la maintenance, ainsi que la gestion de la flotte et de l'exploitation.

Ces résultats respectables font qu'Air Canada est tenue pour un facteur de solidité et de stabilité dans une industrie généralement réputée instable. Transporteur national, Air Canada accredit la compétence du pays et de tous les Canadiens en exposant celle-ci sous ses multiples facettes tant au Canada qu'à l'étranger, et elle donne à la nation une ouverture sur un secteur technique primordial.

Les années à venir seront difficiles pour l'industrie du transport aérien, qui sera aux prises avec les nombreux impondérables d'une économie mondiale incertaine. Les gestionnaires et le personnel des compagnies aériennes, la communauté financière et les pouvoirs publics seront mis à rude épreuve dans une lutte dont l'enjeu est la survie d'une industrie essentielle.

Pendant l'exercice, la direction et le personnel ont accueilli avec plaisir la nomination de René Amyot, de Québec, et de L. H. Asper, de Winnipeg, au Conseil d'administration de la Société; M. Amyot succédait ultérieurement à Pierre Taschereau à la présidence du Conseil d'administration.

Nous sommes redevables envers M. Taschereau, qui a servi Air Canada avec distinction pendant de nombreuses années.

Message
du Président-directeur général

C'est avec à la fois satisfaction et réserve qu'Air Canada fait état, pour 1981, de résultats d'exploitation qui constituent un des rares éléments positifs dans l'industrie internationale de l'aviation, en sérieuse difficulté financière. Si le rendement du capital investi est insuffisant, le bénéfice net de \$40,1 millions, après impôts sur le revenu de \$35,2 millions, n'est en retrait que de \$16,9 millions par rapport à l'exercice précédent. C'est là une performance respectable en regard des résultats enregistrés par l'ensemble du secteur.

Le grave problème auquel fait actuellement face l'industrie du transport aérien a pour racines l'époque de forte croissance des années 1970. Près d'un tiers de leurs capacités d'expansion, nombre de compagnies se sont lourdement endettées sans disposer de fonds propres suffisants pour parer au fort ralentissement de la croissance économique et à l'escalade des taux d'intérêt. Cette industrie, qui ont toujours caractérisés de lourds investissements, une main-d'œuvre hautement spécialisée et une dépendance à l'égard du pétrole et des techniques de pointe, éprouve donc des difficultés à soutenir un enchérissement de ses coûts plus rapide que l'inflation générale à une époque de croissance du trafic minimale, voire négative, d'autant qu'elle est incapable de pratiquer des tarifs réalistes à cause de la surcapacité qu'elle a inconsidérément créée.

Le problème présente de multiples ramifications. Les coûts du carburant sont tels que les compagnies se doivent d'acheter de nouveaux appareils actuels pour moins et de transformer leurs appareils actuels pour économiser l'énergie. Des sommes énormes sont ainsi nécessaires pour financer le renouvellement de ces flottilles, alors que les taux d'intérêt atteignent des niveaux records. Les résultats d'Air Canada en 1981 sont attribuables à une planification rationnelle, à l'innovation et à une gestion disciplinée des ressources de la Société. C'est dans cette optique qu'il a été décidé de subordonner la croissance à la rentabilité tout en préservant la qualité des prestations offertes. Quand bien des compagnies cherchaient à accroître leur trafic à tout prix, Air Canada a fait preuve de mesure, axant la gestion de ses ressources matérielles, humaines et financières sur l'accroissement de la productivité.

Air Canada compte parmi les quelques grands transporteurs nord-américains à avoir enregistré un bénéfice en 1981. À l'instar de ses homologues américains bénéficiaires, elle a toujours tenu pour vitale une gestion financière prudente, ce qui explique les taux d'intérêt privilégiés dont elle s'est assurée sur le marché international des capitaux.

Il est essentiel pour l'avenir d'Air Canada qu'elle continue de justifier la confiance des prêteurs internationaux en sa capacité de prospérer dans un marché concurrentiel. Ceci est d'autant plus impératif aujourd'hui que l'encaisse et les placements à court terme



Claude L. Taylor
Président-directeur général

Conseil d'administration



†N'apparaît pas sur la photo

René Amyot, C.R.
Président du Conseil (Québec)

I. H. Asper, C.R.
Président du Conseil et directeur général
CanWest Capital Corporation
Winnipeg (Man.)

Jacques Bock
Président du Conseil
Bock et Tétreau Inc.
Montréal (Québec)

J.F. Cruickshank
Président
et directeur général
Sackville Downs Ltd.
Lower Sackville (N.-É.)

Geno F. Francolini, F.C.A.
Vice-président du Conseil
et directeur général
Livingston International Inc.
Tillsonburg (Ont.)

Milton E. Harris
Président du Conseil
et directeur général
Harris Steel Group Inc.
Toronto (Ont.)

Lawrence C. Jolivet
Président
Oakwood Holdings Ltd.
Vancouver (C.-B.)

J.W. McLoughlin
Président
McLoughlin Supplies Limited
St. John's (T.-N.)

Prof. Lorna R. Marsden
Université de Toronto
Toronto (Ont.)

W.T. Molloy
Avocat
Associé principal
MacDermid & Company
Saskatoon (Sask.)

†Michael J. Murray
Président
Madawaska Investments Limited
Ottawa (Ont.)

Jean Perron
Président
et chef de l'opération
Normick Perron Inc.
La Sarre (Québec)

Ross F. Phillips, F.C.A.
Conseiller d'entreprise,
Président
Banning Investments Ltd.
Calgary (Alb.)

Pierre Taschereau, C.R.
Ancien président du Conseil
Montréal (Québec)

Claude I. Taylor
Président-directeur général
Montréal (Québec)

Direction

Président du Conseil: René Amyot, C.R.

*Président-directeur général: Claude I. Taylor

*Vice-président général — Chef du Groupe
d'entreprises: John W. McGill

Vice-président — Informatique: A. Bodnarchuk

Vice-président — Filiales et Participations:
J.E. Douville

*Vice-président général — Chef des Affaires aériennes:

Pierre J. Jeanniot
Premier vice-président — Coordination et
Planification — Affaires aériennes: H.J.G. Whitton

Vice-président — Programme d'exploitation
aérienne: Leo S. Desrochers

Vice-président — Planification des capacités flotte:
C.H. Glenn

Vice-président — Planification et Marketing
passages: G. Chiasson

Vice-président — Fret: B.A. Gillies

Vice-président de groupe — Affaires aériennes

techniques: L.M. Ravery

Vice-président — Maintenance: J.C. McDougall

Vice-président — Opérations aériennes:

C.H. Simpson

Vice-président — Achats et Fourniture:

B.R. Aubin

Vice-président de groupe — Ventes et Service —

Affaires aériennes: R.W. Linder

Vice-président — Région Est: G.G. Gauvreau

Vice-président — Région Centre: J.R. McMurtry

Vice-président — Région Ouest: H.D. Laing

Vice-président — Région Canada-Atlantique:

W.J.A. Rowe

Vice-président — Région E.-U. et Sud: J.P. Labrie

Vice-président — Région Europe:

D. Bryce-Buchanan

Vice-président — Service en vol: H.H. Kantor

*Premier vice-président — Affaires juridiques et

d'entreprise: R.T. Vaughan, C.R.

Vice-président — Affaires juridiques:

I.E. McPherson, C.R.

Secrétaire général: F. Vallée-Ouellet

*Premier vice-président — Finances et Planification

d'entreprise: D.J. Groom

Vice-président et Trésorier: W.J. Reid

Contrôleur: W.J. Brooks

*Premier vice-président — Relations humaines et

d'entreprise: J.E. Whitelaw

Vice-président — Personnel: B.F. Miller

Vice-président — Affaires publiques: M.E. Fournier

*Premier vice-président — Ontario: J.M. Callen

*Membres du Groupe d'orientation générale

Coup d'oeil sur l'exercice

1981 1980 Ecart

Résultats financiers (millions de \$)

Recettes d'exploitation	\$2 258.2	\$1 981.8	14%
Dépenses d'exploitation	\$2 184.6	\$1 891.4	16%
Bénéfice d'exploitation	\$ 73.6	\$ 90.4	
Bénéfice net	\$ 40.1	\$ 57.0	
Rendement du capital investi	7.2%	8.7%	
Rendement de l'avoir de l'actionnaire	7.8%	12.1%	

Exploitation

Passagers payants transportés (millions)	12.5	13.1	(5)%
Passagers-milles payants* (millions)	13 974	14 759	(5)%
Coefficient d'occupation*	65%	67%	
Recette par passager-mille payant*	13.1¢	10.9¢	20%
Tonnes-milles offertes totales (millions)	3 641	3 637	0%
Dépense d'exploitation par tonne-mille offerte	59.9¢	51.9¢	15%
Effectif moyen	23 532	23 657	(1)%

*Services réguliers seulement

Définitions

Marge d'exploitation
Bénéfice d'exploitation exprimé en pourcentage du total des recettes d'exploitation.

Marge brute d'autofinancement
Fonds provenant de l'exploitation, y compris le produit de l'aliénation d'immuebles et de matériel, exprimés en pourcentage du total des recettes d'exploitation.

Rendement du capital investi
Taux de rendement moyen de l'ensemble de l'avoir de l'actionnaire et des sommes prêtées à la Société.

Tonnes-milles payantes
Mesure du trafic total. Produit du nombre total de tonnes payantes tous trafics transportées par le nombre de milles qu'elles ont parcourus.

Table des matières

Conseil d'administration 3

Direction 3

Messsage du Président-directeur général 4

Revue de l'année 6

Affaires aériennes 10

Finances et Planification d'entreprise 15

Effets de la variation des prix 15

Groupe d'entreprises 16

Relations humaines et d'entreprise 18

Premier vice-président — Ontario 19

Affaires juridiques et d'entreprise 20

Agences 20

Remerciements 20

Etats financiers consolidés 21

Bilan consolidé 22

Etat consolidé des résultats et des bénéfices non répartis 24

Etat consolidé de l'évolution de la situation financière 25

Rapport des vérificateurs 25

Notes afférentes aux états financiers consolidés 26

Données comparatives des cinq derniers exercices 28

Tonnes-milles offertes
Mesure de la capacité totale. Produit du nombre total de tonnes offertes au transport du trafic payant par le nombre de milles qu'elles ont parcourus.

Coefficient de chargement
Mesure de l'utilisation de la capacité offerte aux passagers. Passagers-milles payants exprimés en pourcentage des sièges-milles offerts.

Coefficient d'occupation
Mesure de l'utilisation de la capacité offerte aux passagers. Passagers-milles payants exprimés en pourcentage des sièges-milles offerts.

Coefficient d'occupation d'équilibre
Coefficient d'occupation correspondant à un bénéfice d'exploitation nul.

